

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

Tailana Marth Bubolz Kröning

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: CAMINHOS E  
PERSPECTIVAS**

São Lourenço do Sul, RS, Brasil  
2018

Tailana Marth Bubolz Kröning

## **GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: CAMINHOS E PERSPECTIVAS**

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

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Belkis Souza Bandeira**

São Lourenço do Sul, RS, Brasil  
2018

**Tailana Marth Bubolz Kröning**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: CAMINHOS E PERSPECTIVAS**

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

**Aprovado em 29 de junho de 2018:**

---

**Prof<sup>a</sup>. Dra. Belkis Souza Bandeira**  
(Presidente/Orientador)

---

**Prof<sup>a</sup>. Dra. Sueli Menezes Pereira**

---

**Prof<sup>a</sup>. Ms. Eliane de Avila Colussi**

São Lourenço do Sul, RS,  
2018.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por me guiar, confortar e me trazer até aqui.

Ao meu esposo Charles pelo incentivo e apoio, ao meu filho Antônio e aos meus pais, pois sempre me apoiaram. Minha irmã e irmão pelo carinho.

A Professora Eliane que com muita paciência e incentivo me auxiliou. És uma inspiração.

A todos os professores do curso pelo conhecimento compartilhado e aos colegas pela união. As colegas Tamires e Geni que me incentivaram a não desistir.

A escola e aqueles que colaboraram com a pesquisa.

## RESUMO

### GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: CAMINHOS E PERSPECTIVAS

AUTORA: Tailana Marth Bubolz Kröning  
ORIENTADORA: Prof<sup>a</sup>Dra. Belkis Souza Bandeira

A pesquisa traz como tema a Gestão democrática na escola, partindo dos princípios que foram estudados durante o curso de Pós-Graduação em Gestão Educacional. O texto discorre sobre a gestão democrática participativa com base em autores e uma pesquisa qualitativa em uma escola na zona rural do município de São Lourenço do Sul-RS, buscando informações sobre a gestão e participação nesta escola. A pesquisa bibliográfica traz subsídios que proporcionam reflexões sobre a prática da gestão democrática. Como problema de pesquisa tem-se: quais ações e desafios são encontrados para que a gestão democrática seja efetiva e plural numa escola de ensino fundamental no interior do município de São Lourenço do Sul, nos anos de 2017 e 2018? Objetiva-se, ainda, identificar quais as ações que são desenvolvidas na escola para que ocorra uma gestão democrática; e mais, especificamente, verificar se a comunidade escolar participa da construção do Projeto Pedagógico da escola; identificar se a comunidade escolar tem conhecimento do que é uma gestão democrática; apontar os mecanismos de participação utilizados pela escola para que ocorra uma gestão democrática; identificar quais os desafios encontrados pela escola para a implantação da gestão democrática; e verificar quais ações desenvolvidas pela escola que contribuem para a implantação da gestão democrática. A gestão democrática da escola pública passou a vigorar junto com a Constituição Federal em 1988, quando a mesma é garantida em lei. Apesar de ser um direito constitucional muitas são as dificuldades para que a mesma seja efetivada. A gestão democrática e participativa parte de uma busca por autonomia, onde esta traz poder de decisão em relação aos seus objetivos e a sua forma de organização. Assim, não basta ter um Conselho de Pais e Mestres e um Grêmio Estudantil se não dermos voz para estes grupos. Esta participação busca integrar a escola e a comunidade escolar, pois assim é possível que a comunidade escolar conheça e avalie os serviços oferecidos pela escola e intervenha e participe de forma organizada. A escola oferece os mecanismos de participação e traz o papel do gestor como fundamental para democratização da educação.

**Palavras-chave:** Educação, Gestão Democrática, Gestão Escolar, Participação.

## ABSTRACT

# DEMOCRATIC MANAGEMENT IN SCHOOL: PATHWAYS AND PERSPECTIVES

AUTHOR: Tailana Marth Bubolz Kröning  
ADVISER: Prof<sup>a</sup>Dra. Belkis Souza Bandeira

The research brings as a theme the democratic management in the school, starting from the principles that were studied during the course of Post-Graduation in Educational Management. The text discusses participatory democratic management based on authors and a qualitative research in a school in the rural area of the municipality of São Lourenço do Sul, seeking information on the management and participation in this school. The bibliographical research brings subsidies that provide reflections on the practice of democratic management. As a research problem we have: what actions and challenges are found for democratic management to be effective and plural in a primary school within the municipality of São Lourenço do Sul, in the years 2017 and 2018? It is also intended to identify the actions that are developed in the school so that democratic management occurs; and more specifically, verify if the school community participates in the construction of the Pedagogical Project of the school; identify if the school community is aware of what democratic management is; to point out the mechanisms of participation used by the school for democratic management to take place; identify the challenges faced by the school for the implementation of democratic management; and to verify what actions developed by the school that contribute to the implementation of democratic management. The democratic management of the public school came into force along with the Federal Constitution in 1988, when it is guaranteed by law. Although it is a constitutional right, there are many difficulties for it to take effect. The democratic and participatory management starts from a search for autonomy, where it brings decision power in relation to its objectives and its form of organization. Thus, it is not enough to have a Parent- Teacher Council and a Student Guild if we do not give voice to these groups. This participation seeks to integrate the school and the school community, so that it is possible for the school community to know and evaluate the services offered by the school and intervene and participate in an organized way. The school offers the mechanisms of participation and brings the role of the manager as fundamental for the democratization of education.

**Key words:** Education, Democratic Management, School Management, Participation

## LISTA DE APÊNDICES

|  |    |
|--|----|
| Apêndice A – Instrumento de coleta de dados aplicado à equipe diretiva e professores.. | 38 |
| Apêndice B – Instrumento de coleta de dados aplicado aos pais .....                    | 40 |
| Apêndice C – Instrumento de coleta de dados aplicado aos alunos.....                   | 42 |

## **LISTA DE SIGLAS**

CE - Centro de Educação

CF – Constituição Federal

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação

PNE – Plano Nacional de Educação

PP – Projeto pedagógico

RS – Rio Grande do Sul

UAB – Universidade Aberta do Brasil UFSM

- Universidade Federal de Santa Maria

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>INTRODUÇÃO</b> .....  | <b>10</b> |
| <b>1 GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA</b> .....  | <b>13</b> |
| 1.1 O PAPEL DO GESTOR NO CONTEXTO DA GESTÃO<br>DEMOCRÁTICA.....  | <b>16</b> |
| 1.2 A GESTÃO ESCOLAR E OS MECANISMOS DE PARTICIPAÇÃO NO<br>PROCESSO DEMOCRÁTICO.....                       | <b>18</b> |
| 1.3 A GESTÃO DEMOCRÁTICA A LUZ DA LEGISLAÇÃO.....  | <b>20</b> |
| <b>2 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA</b> .....   | <b>24</b> |
| 2.1 ESCOLA MUNICIPAL DE ENSINO FUNDAMENTAL RODOLPHO<br>KRÜGER.....   | <b>24</b> |
| 2.2 MÉTODO DA PESQUISA.....  | <b>25</b> |
| <b>3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....  | <b>27</b> |
| 3.1 EQUIPE DIRETIVA.....   | <b>27</b> |
| 3.2 PAIS.....  | <b>29</b> |
| 3.3 ALUNOS.....  | <b>30</b> |
| <b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....  | <b>33</b> |
| <b>REFERÊNCIAS</b> .....   | <b>35</b> |
| <b>APÊNDICE A – Instrumento de coleta de dados aplicados à equipe diretiva e<br/>aos Professores</b> ..... | <b>37</b> |
| <b>APÊNDICE A – Instrumento de coleta de dados aplicados aos pais</b> .....                                | <b>39</b> |
| <b>APÊNDICE A – Instrumento de coleta de dados aplicados aos alunos</b> .....                              | <b>41</b> |

## INTRODUÇÃO

Diante da busca constante de inovações na área da educação e, principalmente, da gestão de escolas, que são multiculturais, esta pesquisa foi realizada para o curso de Gestão Educacional – EAD, tendo como tema de estudo a Gestão Democrática na escola, buscando novas perspectivas em relação a este tema na educação atual.

A temática escolhida para este projeto abrange a Gestão Democrática, as ações dos envolvidos no processo de educação e a inclusão das famílias na rotina das escolas. A Gestão Democrática é uma forma de gerir uma instituição escolar de maneira que possibilite a participação, transparência e democracia.

A gestão democrática tem se tornado um dos motivos mais frequentes, na área educacional, de reflexões e iniciativas públicas a fim de dar sequência a um princípio da lei de diretrizes e bases da educação nacional.

O princípio está inscrito na Constituição Federal e na LDB, sendo assim, ele deve ser desenvolvido em todos os sistemas de ensino e escolas públicas do país. Ocorre, contudo, que como não houve a normatização necessária dessa forma de gestão nos sistemas de ensino, ela vem sendo desenvolvida de diversas formas e a partir de diferentes denominações: gestão participativa, gestão compartilhada, cogestão, etc. E é certo que sob cada uma dessas denominações, comportamentos, atitudes e concepções diversas são colocados em prática.

A gestão democrática coloca em prática o espírito da Lei, por destacar a forma democrática com que a gestão dos sistemas e da escola deve ser desenvolvida. É um objetivo porque trata de uma meta a ser sempre aprimorada e é um percurso, porque se revela como um processo que, a cada dia, se avalia e se reorganiza.

Traz, em si, a necessidade de uma postura democrática. E esta postura revela uma forma de perceber a educação e o ensino, onde o Poder Público, o coletivo escolar e a comunidade local, juntos, estarão sintonizados para garantir a qualidade do processo educativo.

Os princípios educacionais foram estabelecidos pela Constituição Federal sobre os quais o ensino deve ser ministrado. Dentre eles, destaca-se a gestão democrática do

ensino público, na forma da lei. Cabe, no entanto, aos sistemas de ensino, definir as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades.

Neste contexto, o trabalho dos gestores é primordial para que seja implantada e promovida a democracia, atendendo os anseios e as necessidades da comunidade escolar.

Para tanto, e sabendo da importância de uma constante discussão a respeito do tema a gestão democrática que se quer dentro da escola, é que se surge o problema de pesquisa: Quais as ações e desafios encontrados para que a gestão democrática seja efetiva e plural numa escola de ensino fundamental no interior do município de São Lourenço do Sul, nos anos de 2017 e 2018?

Objetiva-se, ainda, identificar quais as ações que são desenvolvidas na escola para que ocorra uma gestão democrática; e mais, especificamente, verificar se a comunidade escolar participa da construção do Projeto Pedagógico da escola; identificar se a comunidade escolar tem conhecimento do que é uma gestão democrática; apontar os mecanismos de participação utilizados pela escola para que ocorra uma gestão democrática; identificar quais os desafios encontrados pela escola para a implantação da gestão democrática; e verificar quais ações desenvolvidas pela escola que contribuem para a implantação da gestão democrática.

Como procedimento metodológico utilizado para a investigação optou-se pela pesquisa qualitativa, sendo a pesquisa um estudo de caso, com o objetivo de entender o processo de gestão democrática na escola pesquisada. Neste contexto, será utilizado um questionário que será aplicado à equipe diretiva e professores, alunos, pais da Escola Municipal de Ensino Fundamental Rodolpho Krüger. A equipe diretiva receberá um questionário para responder em conjunto e dois professores receberão este mesmo questionário, aos demais serão dois questionários por segmento, considerando que cada segmento tem um questionário específico que visa respostas qualificadas.

Para embasar teoricamente a pesquisa, utilizou-se dos estudos dos seguintes autores: Libâneo(2001), Veiga(1995,2008), Lück(2000,2009), Hora(2007), Barbosa(1999), Martins(2010), entre outros, além da legislação vigente.

A presente pesquisa está organizada em quatro capítulos, onde no primeiro, Gestão Democrática Participativa, faz-se uma introdução ao tema e considera-se a gestão democrática em geral; o segundo capítulo trata do papel do gestor no contexto da gestão democrática; o terceiro se reporta à gestão escolar e os mecanismos de participação no

processo democrático; e o quarto aborda a gestão democrática à luz da legislação, sendo estes capítulos mais específicos trazendo informações e conclusões sobre os temas discorridos.

# 1 GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA

Durante muitos anos, a única referência de aprendizagem e de transferência de conhecimentos e valores era o ambiente familiar, onde para a família era determinada a função de transmitir os saberes e culturas acumulados ao longo da formação da comunidade na qual participava.

Entretanto, o aparecimento de novas necessidades e ambições, bem como as mudanças em relação ao laço que o homem estabeleceu com a vida social, o trabalho, a família e o conhecimento, conduziram ao surgimento da escola, onde essa transferência de saberes, antes função exclusiva da família, a partir daquele momento pode ser feita de forma estruturada, ordenada e ampla pela escola.

Entende-se que é preciso harmonia nas relações que se concentram dentro e fora do espaço escolar. Para que isso ocorra, é preciso que alguns princípios básicos do ensino público sejam efetivados, como a gestão escolar ser participativa, integradora e democrática, sendo assim possível que todos sejam ouvidos, considerados e atendidos em suas expectativas, necessidades e opiniões.

Quando se trata de sistemas educativos, a gestão é vista como uma atividade que se volta para o ensino-aprendizagem, situando a escola em relação a limites, possibilidades e desafios que podem vir a enfrentar.

A educação, assim como a saúde, o trabalho, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância e a assistência aos desamparados, é um direito social assegurado a todos os brasileiros pela Constituição Federal (CF), promulgada em 1988 (Art. 6º). O direito à educação é garantido por meio da escola. Pois esta é uma instituição considerada fundamental para a formação de uma sociedade participativa.

A gestão democrática vem sendo muito discutida entre educadores, pois é um importante desafio quanto a execução das políticas educacionais e no dia a dia da escola. Para que a gestão seja democrática e participativa é preciso conhecer a realidade escolar, saber quem faz parte da escola, qual metodologia usada, em qual cultura está inserida, pois a gestão precisa ser compartilhada e compreender todos os objetivos dos envolvidos no processo educacional. Conhecer a realidade escolar facilita a organização de toda a instituição escolar, além disso, facilita a aproximação entre gestor, professores, alunos e pais.

A escola, por ser uma instituição social pautada na ação educativa, enfatizando a pluralidade e diversidade da sociedade, precisa ser organizada de forma que seja adaptável, sendo possível alargar seus limites e seu raio de ação. Portanto, a escola deve reunir em torno de si as famílias dos alunos, fazendo dos pais responsáveis da mudança, fazendo sua comunidade escolar ser participativa e efetivando e mantendo relações constantes com a escola. Concretizando a coletividade e despertando o poder da iniciativa e da cooperação social entre comunidade escolar, professores e demais envolvidos.

O princípio da gestão democrática no ensino público, afirmado na Constituição e reafirmado na LDB, encontra sua definição como um processo de participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e na composição do conselho escolar. Na LDB, o projeto pedagógico e o conselho são as estratégias da gestão democrática, ou princípios segundo a lei, os sistemas de ensino definirão as normas para a gestão democrática da rede pública. Nos artigos 12 e 13, a LDB abre um espaço de autonomia para escola ao atribuir-lhe a responsabilidade de “elaborar e executar sua proposta pedagógica” e ao “incumbir” os professores de “participar da elaboração” dessa proposta.

O exercício do poder por parte dos cidadãos traz a essência da democracia, sendo que estes devem ter a consciência de que na escola, este diz respeito a um projeto coletivo de vida. Percebendo que a gestão de uma escola requer coerência e fidelidade na sua missão e no exercício da cidadania.

A gestão democrática traz inserida em si os termos participação, compromisso e autonomia. Participação não pode ser algo permitido, deve ser algo efetivado e buscado pelo coletivo. Sendo que a cooperação e a colaboração devem ser no sentido de elaborar e operar algo de forma ativa. A participação deve ser entendida como responsabilidade social, uma gestão da escola cidadã deve entender que o cargo de diretor como de serviço aos demais e não apenas colaborador nas decisões. O cargo de gestor, nas democracias, é conferido àquele que representa os interesses coletivos. O gestor não é dono do poder, mas servidor da cidadania.

Para que a participação coletiva seja compreendida como exercício do poder, os participantes devem entender que pertencem àquela organização e devem buscar os objetivos da mesma. Trazendo assim comprometimento ao ato de participar.

A descentralização e participação dos cidadãos nas escolas faz parte dos instrumentos necessários para alcançar a democracia e emancipação humana. Além

dessa participação social, a gestão escolar busca atender a uma política e filosofia da educação e que esta prática deve buscar a qualidade da educação.

Conforme Barbosa:

A gestão democrática, assim entendida, exige uma mudança de mentalidade dos diferentes segmentos da comunidade escolar. A gestão democrática implica que a comunidade e os usuários da escola sejam os seus dirigentes e gestores e não apenas os seus fiscalizadores ou meros receptores de serviços educacionais.(BARBOSA,1999, p.219)

Entende-se que a democratização da escola torna-se possível a partir da gestão democrática, sendo que nesta gestão a participação social refere-se a descentralização do poder e na ação representativa de todos os segmentos escolares, prezando a coletividade, assim efetivando a participação de pais, professores, alunos, gestores e funcionários, todos com responsabilidade e direitos de opinar e criticar, construindo um ambiente democrático. Segundo Lück:

A participação dá às pessoas a oportunidade de controlar o próprio trabalho, sentirem-se autoras e responsáveis pelos seus resultados, construindo, portanto, sua autonomia. Ao mesmo tempo, sentem-se parte orgânica da realidade e não apenas um simples instrumento para realizar objetivos institucionais. Mediante a prática participativa, é possível superar o exercício do poder individual e de referência e promover a construção do poder da competência, centrado na unidade social escolar como um todo (LÜCK,2000, p.33).

A partir daí, considera-se que a gestão democrática na educação compreende a participação de todos os envolvidos nas tomadas de decisões, compartilhando juntos das conquistas e responsabilidades, propiciando igualdade e espírito de coletividade.

Para Libâneo:

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e da sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorecem uma aproximação maior entre professores, alunos, pais (LIBÂNEO,2001, p.79).

A participação é um princípio muito importante e precisa ser explorado de modo que não pode ser vista como uma obrigação ou como mera colaboração. A participação precisa ser uma decisão pessoal da comunidade escolar, movida pela afetividade construindo um processo de troca que gera um compromisso entre escola e comunidade escolar. A escola pública pertence aos cidadãos, é parte da sociedade e é objeto de

transformação social, portanto a comunidade escolar precisa entender que a participação é um caminho para uma educação de qualidade.

### 1.1 O PAPEL DO GESTOR NO CONTEXTO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

O gestor escolar (diretor) é um líder e a presença de uma liderança e de coordenação é indispensável em uma equipe. O gestor (diretor) deve conquistar as pessoas, a comunidade escolar, incentivando todos os que estão a sua volta para a participação, buscando novas metas e objetivos.

A Constituição Federal em seu artigo 205, traz em seu contexto a afirmação de que a educação deverá ser aplicada tendo em vista “o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”(Brasil,1988). Para tanto, devem atender a este princípio todas as ações e práticas que são realizadas na escola.

Para que os objetivos da educação e do contexto escolar sejam efetivados com sucesso, o gestor (diretor) é a principal peça de liderança dentro de uma escola. Contudo, a aplicação prática da gestão democrática dentro da escola confere inúmeros desafios e desencontros que exigem do gestor (diretor) estratégias, métodos e postura bem planejados, para que favoreçam a vida dos alunos, trazendo como principal função a formação integral do educando.

A sociedade, num todo, traz uma visão errônea de que somente o gestor/diretor tem o direito e dever de tomar as decisões na escola, excluindo a opinião da comunidade escolar.

Para Lück:

Uma das competências básicas do diretor escolar é promover na comunidade escolar o entendimento do papel de todos em relação à educação e a função social da escola, mediante a adoção de uma filosofia comum e clareza de uma política educacional, de modo a haver unidade e efetividade no trabalho de todos. (LÜCK,2009, p.18)

Algo importante a destacar é que existe uma resistência por parte dos envolvidos na escola, porque na maioria das vezes as pessoas não querem participar por não querer aceitar o dever de fazê-lo e com isso se recusam a envolver-se com as ações importantes que trazem mudança, este é um desafio para o gestor (diretor). Alguns princípios a serem modificados coletivamente dentro da concepção da gestão escolar democrática

participativa são de que somente o diretor tem o poder de decisão e é preciso ainda trazer a comunidade escolar para o centro das decisões e debates, envolvendo os alunos e professores motivando-os a participar de reuniões e discussões coletivas. Neste sentido, Libâneo (2007) destaca que “A gestão democrática, por um lado é atividade coletiva que implica a participação e objetivo comuns, por outro, depende também de capacidades, responsabilidades individuais e de uma ação coordenada e controlada.”(LIBÂNEO,2007,p. 326)

Assim, pode-se perceber que a democracia ocorre numa escola quando todos colaboram e entendem que a educação é compromisso e responsabilidade de todos. Aliás, a LDB prevê, no Artigo 14, Inciso II, “participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”. Ou seja, uma das formas de exercer a gestão democrática, além da participação coletiva na elaboração da proposta pedagógica da instituição, é a transmissão de funções para a comunidade escolar que, através do Conselho Escolar, constituído de forma igualitária entre funcionários, professores, alunos e pais, encontram a possibilidade de gerir coletivamente a escola, tomando decisões, sabendo da utilização de verbas e recursos financeiros, auxiliando na avaliação dos procedimentos escolares para enriquecer as práticas desenvolvidas no interior da escola em conjunto com a comunidade. De acordo com Moran:

A gestão democrática caminha junto com uma educação inovadora, que é apoiada em um conjunto de propostas com alguns grandes eixos que lhe servem de guia e de base. As tecnologias favorecem mudanças, mas os eixos são como diretrizes fundamentais para construir solidamente os alicerces dessas mudanças. As bases ou eixos principais de uma educação inovadora são:- o conhecimento integrador e inovador; - o desenvolvimento de autoestima/autoconhecimento; - a formação do aluno – empreendedor; - a construção do aluno – cidadão; - o processo flexível e personalizado. São pilares que, com o apoio das tecnologias, poderão tornar o processo de ensino-aprendizagem muito mais flexível, integrado, empreendedor e inovador. (MORAN,2007,p.39)

Assim, percebe-se que o gestor escolar (diretor) tem um papel importante quando se remete a participação, pois a comunidade escolar torna-se participativa quando o gestor dá abertura para a participação. A equipe diretiva é responsável por tentar estabelecer condições para que a participação de todos se efetive, aproximando e facilitando o debate dos assuntos entre todos.

Portanto, além de gerir e administrar é preciso saber liderar, ou seja, como afirma Martins (2010, p.311), é preciso acreditar e integrar equipes, trabalhar o diálogo e conseguir mudar o espaço escolar para que, criando meios de participação, as decisões

sejam discutidas e colocadas em prática com a força de um grupo que pensa de acordo com a realidade na qual está inserido.

Cabe destacar que a relação democrática exige do gestor (diretor) competência e determinação para propor aos participantes da comunidade escolar o caminho do equilíbrio, mesclando elementos valorativos da prática cotidiana com os vínculos interpessoais que proporcionam crescimento nos diferentes segmentos escolares.

Entre as muitas ações do gestor (diretor), uma das principais refere-se à sua capacidade de relacionar-se bem com todos, tendo bem desenvolvida a sua inteligência interpessoal. Pois a função pedagógica se dá também na relação entre sujeitos e nas trocas que ocorrem nas relações. Assim, o gestor (diretor) democrático pode desenvolver uma prática de liderança humana. O diálogo será sempre a melhor maneira de se evitar e de resolver conflitos, saber fazer a mediação entre todos os envolvidos no contexto escolar, valorizando o comprometimento, o envolvimento e a participação de todos nas tomadas de decisões.

Com isso, a escola compreende um lugar onde todos tem a oportunidade de pensar e expor suas opiniões, criando um espaço de desenvolvimento de autonomia em seus alunos.

A gestão democrática é um processo que demanda dedicação e trabalho em equipe, buscando transformar a realidade da escola a partir do envolvimento de todos, e partindo do princípio de que a escola procura formar um cidadão consciente, crítico e ativo na sociedade.

## 1.2 A GESTÃO ESCOLAR E OS MECANISMOS DE PARTICIPAÇÃO NO PROCESSO DEMOCRÁTICO

Para que a gestão democrática seja efetivada, é necessário que a instituição ofereça mecanismos de participação para que as opiniões e questões coletivas sejam abordadas e consideradas. Destacam-se, entre os mecanismos: o Projeto Pedagógico, o Conselho Escolar e o Grêmio Estudantil.

Conforme Veiga:

[...] o projeto político-pedagógico vai além de um simples agrupamento de planos de ensino e de atividades diversas. O projeto não é algo que é construído e em seguida arquivado ou encaminhado às autoridades educacionais como prova dos cumprimentos das tarefas burocráticas. Ele é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos no processo educativo da escola. Podemos verificar a ligação da escola com a política justamente no seu plano norteador de ações que é o projeto-político pedagógico, pois nele aparecem o compromisso sócio-político com os interesses reais e coletivos da população majoritária. É político no sentido de compromisso com a formação de cidadão para um tipo de sociedade.(VEIGA,1995,p.13)

O Projeto Pedagógico na escola tem como objetivos trazer a democracia nas tomadas de decisões, organizar o trabalho pedagógico e descentralizar o poder, tornando a escola um local de socialização e de construção coletiva de gestão. É importante que a escola tenha autonomia para construir seu plano de ação baseado na sua cultura e na conexão entre escola e comunidade.

Outro mecanismo é o Grêmios estudantil, que é um grupo eleito pelos estudantes da escola. Sua função é promover atividades relacionadas à cultura, ao esporte e ao, entretenimento, e que incentivem a leitura, os valores, a educação e o trabalho coletivo. Para os alunos, este é um mecanismo muito importante, pois aprendem a ter responsabilidades e organização enquanto exercem a cidadania.

É importante citar também a eleição de diretores que mudou muito ao longo dos anos. No começo, os diretores eram indicados, após, assumiam as pessoas concursadas para o cargo e, no momento, são escolhidos por eleição direta, sendo necessários os votos de todos os segmentos da comunidade escolar.

Tem-se também o Conselho Escolar que é um órgão que representa a comunidade escolar, onde é formado por uma pessoa de cada segmento da comunidade escolar. A sua principal função é aprovar o plano de gastos financeiros e orientar os gestores para que a democracia seja efetivada na instituição. A respeito da participação no conselho escolar, Marques diz que:

O conselho escolar constitui-se em uma instância deliberativa nas unidades escolares, sendo um local dos debates e tomadas de decisões. É formada pelos representantes dos diferentes segmentos que compõem a comunidade escolar, constituindo-se, assim, no órgão máximo de decisões da escola, possibilitando a delegação de responsabilidade e o envolvimento dos participantes na sua gestão, sendo, portanto, um elemento fundamental na construção de uma escola democrática.(MARQUES, 2007,p.95)

Além dos mecanismos citados acima, tem-se também o Conselho de Classe que contribui para a interação entre as escolas e as famílias, sendo uma oportunidade de diálogos e trocas de experiências, onde são apontadas as dificuldades dos alunos, bem

como seus avanços na aprendizagem, trazendo um espírito de integração entre os envolvidos. A Associação de Pais e Mestres que colabora para uma relação entre pais e escolas, fazendo com que colaborem nas mais diversas atividades. Dentre todos, é o mecanismo mais lembrado e que na realidade das escolas é o que mais contribui na efetivação da coletividade e participação. No entendimento de Gadotti e Romão (2004, p. 47),

[...] a participação e a democratização num sistema público de ensino é um meio prático de formação para a cidadania. Essa formação se adquire na participação no processo de tomada de decisão. A criação dos conselhos de escola representa uma parte desse processo. Mas eles fracassam quando instituídos como uma medida isolada e burocrática. Eles só são eficazes num conjunto de medidas políticas, num plano estratégico de participação que vise à democratização das decisões. (GADOTTI E ROMÃO, 2004, p.47)

Para a construção de uma escola democrática é muito importante a valorização da autonomia escolar, da participação de todos os segmentos da comunidade escolar e a garantia de repasses do poder público para o financiamento das atividades escolares. A existência destes mecanismos dentro da instituição escolar não garante a democracia pois seu uso depende da conscientização de todos os envolvidos de que os direitos devem ser reivindicados, mas de que com eles os deveres devem ser cumpridos para que assim se possa alcançar os objetivos.

### 1.3 A GESTÃO DEMOCRÁTICA À LUZ DA LEGISLAÇÃO

Em 1988 foi promulgada a Constituição Federal criando assim no país uma perspectiva de democracia representativa e participativa, que trouxe consigo a gestão democrática do ensino público.

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 idéias 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; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006)  
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).

A gestão democrática da educação é um dos princípios constitucionais do ensino público. O pleno desenvolvimento da pessoa, garantia da educação como dever do estado e direito de todo cidadão, conforme o Artigo 205º da Constituição Federal também embasa a educação no país.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional N.9.394, foi criada em 20 de dezembro de 1996, e complementa a Constituição Federal, definindo as principais orientações para a sistematização da educação nacional e para a educação em seus diferentes níveis. Na LDB, a gestão democrática tem seus princípios norteadores aplicados nas escolas públicas de educação básica.

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da 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 pedagógico da escola;
- II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (LDB, 1996)

Em conformidade com as leis acima citadas, cabe aos sistemas de ensino regulamentarem a gestão democrática tornando-a vigente, sendo que os instrumentos para que ocorra a gestão democrática são o projeto pedagógico da escola e os conselhos escolares.

Apesar destes princípios, entende-se que a gestão democrática não se decreta, mas se constrói na coletividade, e essa construção deve ser pautada na participação, descentralização do poder e no exercício da cidadania.

Outra lei que colaborou para o princípio da gestão democrática é a Lei N. 8.069, de 1990, o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), que incentiva a participação da criança e do adolescente e de seus responsáveis na vida escolar dos mesmos.

Art. 53. A criança e o adolescente têm direito à educação, visando ao pleno desenvolvimento de sua pessoa, preparo para o exercício da cidadania e qualificação para o trabalho, assegurando-se-lhes:

- I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
  - II - direito de ser respeitado por seus educadores;
  - III - direito de contestar critérios avaliativos, podendo recorrer às instâncias escolares superiores;
  - IV - direito de organização e participação em entidades estudantis;
  - V - acesso à escola pública e gratuita próxima de sua residência.
- Parágrafo único. É direito dos pais ou responsáveis ter ciência do processo pedagógico, bem como participar da definição das propostas educacionais. (ECA, 1990)

Esse trecho da lei reforça que o trabalho da escola e as tomadas de decisões devem ser consensuais e envolvem uma contribuição ativa da sociedade em todos os segmentos que a contemplam.

A legislação brasileira conta ainda com a lei N. 13.005/2014 que é o Plano Nacional da Educação (PNE), que tem vigência de dez anos a partir da data da sua publicação, que estabelece diretrizes, objetivos e metas a serem implementados nas mais diversas etapas e modalidades da educação, de modo a garantir a o acesso, a permanência, a gestão democrática e a qualidade de ensino.

Meta 19: assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto.

Destaca-se, ainda, algumas estratégias do PNE relacionadas à Gestão Democrática:

19.4) estimular, em todas as redes de educação básica, a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis e associações de pais, assegurando-se-lhes, inclusive, espaços adequados e condições de funcionamento nas escolas e fomentando a sua articulação orgânica com os conselhos escolares, por meio das respectivas representações;

19.5) estimular a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos municipais de educação, como instrumentos de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional, inclusive por meio de programas de formação de conselheiros, assegurando-se condições de funcionamento autônomo;

19.6) estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos (as) e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares;

19.7) favorecer processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nos estabelecimentos de ensino;

19.8) desenvolver programas de formação de diretores e gestores escolares, bem como aplicar prova nacional específica, a fim de subsidiar a definição de critérios objetivos para o provimento dos cargos, cujos resultados possam ser utilizados por adesão.

O cumprimento dessas metas depende muito da colaboração de toda a sociedade e da fiscalização por parte dos cidadãos. Percebe-se que em muitos casos a sociedade transfere o cumprimento das metas para as mãos dos governantes, mas muito do que é feito começa pela participação e interesse da comunidade escolar.

Democracia sugere liberdade, participação, pluralismo, equidade e divisão de poder, sendo que no Brasil a democracia sempre foi marcada pelo autoritarismo político, assim também se encontra a educação num apanhado geral. A gestão democrática é

garantida com a participação de toda a comunidade escolar nas tomadas de decisões e organização do trabalho pedagógico.

## 2 CARACTERÍSTICAS DA ESCOLA

A seguir, apresentam-se os diversos aspectos e particularidades da escola objeto da pesquisa. Grande parte do texto apresentado nesse capítulo foi retirada do Projeto Pedagógico da escola, além das características observadas e coletadas por meio de conversas informais.

### 2.1 ESCOLA MUNICIPAL DE ENSINO FUNDAMENTAL RODOLPHO KRÜGER

A escola está localizada na zona rural do município de São Loureço do Sul-RS, na localidade de Canta Galo, 7º distrito. Atende alunos oriundos das localidades de Campos Quevedos, Picada Evaristo, Pinheiros, Pinheirinhos, Picada Ernestina, Canta Galo, Picada Feliz, Picada Esperança, Quilombos Torrão e Faxinal. Esses alunos utilizam o transporte escolar para ir até a escola sendo que alguns passam até uma hora no ônibus, esse é um fator importante, pois o transporte é fundamental, mas mostra que a escola atende uma extensão grande em seu entorno.

Inaugurada em 4 de abril de 1992, com o nome de Escola M. E. F. Marechal Deodoro, passou a ser denominada E. M. E. F. Rodolpho Krüger no ano de 2004, uma justa homenagem àquele que construiu o primeiro prédio escolar (de tábuas), com recursos próprios e, anos mais tarde, fez a doação das terras para a construção da nova escola, da igreja, posto de saúde, campo de esportes e cemitério.

O atual prédio da instituição é formado por 6 salas de aula, 1 sala de informática, 1 sala de professores, 1 biblioteca e 1 cozinha com refeitório. Por não haver espaço físico suficiente, os antigos prédios de escolas desativadas, fora do prédio da escola, distante 100 metros, funcionam como sala para a turma de Pré- Escola. Atualmente assiste com 236 alunos matriculados do pré-escolar ao 9º ano, nos turnos manhã e tarde, contando com um corpo docente formado por 27 professores e 6 funcionárias. A equipe diretiva funciona como elo entre todos os segmentos da escola.

Um traço muito marcante da instituição é a diversidade cultural e socioeconômica, sendo que os alunos em sua maioria são filhos de pequenos agricultores, que em alguns casos não se envolvem muito com a educação dos filhos, considerando que o Ensino Fundamental é obrigatório e esta é a desculpa usada para que os filhos frequentem a escol.

A escola possui alunos oriundos das comunidades dos Quilombos do Torrão e Faxinal, que são comunidades criadas por negros que trabalhavam como escravos nas charqueadas e que hoje lutam pelo reconhecimento e buscando vencer o preconceito racial.

Com a função de deliberar a aplicação de verbas da escola (própria e vinda do MEC) e auxiliar na organização de festas escolares, a escola conta com a Associação de Pais e Mestres (APM), eleita em assembleia realizada a cada dois anos, podendo ser os eleitos reconduzidos ao cargo por mais um ano. A escola também tem o Conselho Escolar, com função consultiva, deliberativa e fiscalizadora nas questões pedagógico-administrativas-financeiras, além de coordenar e normatizar o processo eleitoral e nomear a comissão para trabalhar na eleição o(a) diretor(a) e vice-diretores da escola. (PP,2015)

## 2.2 MÉTODO DA PESQUISA

Esta pesquisa trata-se de um estudo de caso, com a proposta metodológica qualitativa, buscando avaliar a importância da Gestão Democrática no contexto escolar. O estudo de caso procura aprofundar o conhecimento sobre o problema pesquisado e busca os resultados através de interpretações dos documentos e informações coletadas. Desta forma Lüdtke e André afirmam que,

O estudo de caso é o estudo de *um* caso, seja ele simples ou específico[...]. O caso é sempre bem delimitado, devendo ter seus contornos claramente definidos no desenrolar do estudo. O caso pode ser similar a outros mas é ao mesmo tempo distinto, pois tem um interesse próprio, singular.(LÜDTKE; ANDRÉ, 1986, p. 19)

A pesquisa realizada é considerada qualitativa, segundo Minayo (2004).

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 2004, p.21).

A pesquisa teve início com o levantamento bibliográfico e com o embasamento teórico, importantes autores têm escritos sobre a gestão democrática e trazem ótimas reflexões sobre o tema. Depois foi feito levantamento documental, utilizando o Projeto Pedagógico da escola, e ainda foi feita uma breve observação na rotina da escola e aos alunos que ali estudam.

A coleta de dados para análise foi feita com um questionário que foi entregue para a equipe diretiva, dois professores, dois alunos e dois pais. Sendo que a equipe diretiva é composta por um diretor, duas vices diretoras, duas supervisoras e duas orientadoras, mas apenas o diretor respondeu as perguntas. Dois professores receberam o questionário, mas não responderam. Dois pais e dois alunos receberam o questionário e colaboraram com a pesquisa.

Segundo Gil:

o questionário é uma técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidos a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado. (GIL, 2008,p.121)

A forma do questionário com questões abertas possibilitou que os pesquisados respondessem com suas próprias palavras, expressando suas opiniões.

A análise dos dados coletados e o embasamento teórico trazem confiabilidade à pesquisa e as respostas aos questionamentos iniciais.

Segundo Godoy (1995, p. 21) “na pesquisa qualitativa, o pesquisador vai a campo buscando ‘captar’ o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerado todos os pontos de vista relevantes”. O pesquisador levará em conta as ideias e opiniões levantadas pelos pesquisados para realizar seu relatório após o levantamento de dados e assim alcançar seu objetivo.

A pesquisa é um processo muito importante que exige esforço e reflexão do pesquisador, que deve buscar a veracidade naquilo que escreve.

### 3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

#### 3.1 EQUIPE DIRETIVA/PROFESSORES

Foi aplicado um questionário para cada componente da equipe diretiva que é composta por um diretor, duas vices diretoras, duas supervisoras e duas orientadoras, e além desses, dois professores receberam o questionário, mas apenas o diretor da escola respondeu. O Diretor da Escola respondeu a primeira pergunta “1) O que você entende por gestão democrática? dizendo que a “Gestão democrática é desenvolver um trabalho em equipe, procurando soluções, organizar a vida escolar para melhorar a educação, tomar decisão.” Neste primeiro questionamento, o Diretor fala a respeito da importância do trabalho em equipe e a tomada de decisão, mas não deixa claro quem deve tomar essa “decisão”, se pelo coletivo ou pela direção da escola, pois para se ter uma verdadeira gestão democrática no âmbito escolar é necessário a tomada de decisões pelo coletivo, descentralizando o poder.

Com relação ao segundo questionamento “Como a gestão democrática se materializa na sua escola?”, a resposta do Diretor foi que “Em minha escola a gestão democrática se faz através do diálogo, construção de conhecimento e busca de integração para ampliar os espaços da escola em benefício da comunidade escolar.” Aqui se pode destacar que não há clareza na materialização dessa gestão democrática na escola, porque somente havendo diálogo e ampliação de espaços para integração da comunidade escolar não caracteriza um gestão democrática.

Na questão três “Quais os mecanismos oferecidos pela escola para a construção da gestão democrática?”, o Diretor manifestou-se dizendo que se deve “Ter contato com a comunidade escolar para que seja comprometida com a gestão da escola em benefício e de acordo com as necessidades do meio”. Aqui se observa a superficialidade do conhecimento da direção a respeito de gestão democrática no âmbito escolar. É preciso mais do que um “contato com a comunidade escolar”, mas esta precisa ser sujeito do processo de gestão democrática, sendo participante da construção do Projeto Pedagógico da escola que é um mecanismo de suma importância para norteia as atividades da escola.

A respeito da questão quatro “As ações desenvolvidas pela escola contribuem para a implantação de uma gestão democrática na escola? Se afirmativo, cite-as. “Sim, pois o

trabalho deve seguir conforme as necessidades da escola”, não se observou clareza na fala do Diretor, pois ele diz que as ações desenvolvidas pela escola são importantes, mas não cita nenhuma que possa corroborar com a sua afirmação.

Quando questionado, na questão cinco, sobre o “maior desafio para implantar a gestão democrática na sua escola”, este respondeu que é a “Aceitação as mudanças, pois nós seres humanos precisamos nos transformar conforme as mudanças da sociedade”.

Na questão seis, ao perguntar sobre “quem é o responsável pela implantação da gestão democrática na sua escola?”, a resposta do Diretor foi “Entendo que os responsáveis pela gestão democrática são todos da equipe diretiva e todos os envolvidos na escola(professores)”. Nesta resposta percebe-se não haver uma gestão democrática na escola, pois os funcionários e alunos não foram incluídos como responsáveis para que a implantação da gestão democrática aconteça.

Ao ser questionado, questão sete, sobre conhecer “o Projeto Pedagógico da sua escola?”, este respondeu que “Sim”. Na questão oito “Qual a relação do Projeto Pedagógico da sua escola com a gestão democrática?”, o Diretor respondeu que “Devem seguir unidos para que se obtenha resultados necessários dentro do espaço escolar que visa o desenvolvimento integral dos educandos.” Mais uma vez se obtém do Diretor uma resposta superficial á questão do Projeto Pedagógico, pois somente unidade não é pré-requisito para se ter uma gestão democrática na escola. A construção do Projeto Pedagógico pressupõe um processo de participação de todos os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem. Deve ser um processo coletivo e dinâmico, e se deve ouvir a comunidade escolar em busca de uma da construção de uma prática pedagógica significativa.

Na questão nove foi perguntado “O Projeto Pedagógico da sua escola é construído coletivamente?” cuja resposta foi “Sim”. Como se observa em respostas anteriores, não há uma clareza como é feita essa construção. Em resposta à questão seis “Você se acha participante das decisões que ocorrem na sua escola?”, o Diretor disse que “Sim, Pois atuo como coordenadora e professora sempre participando das atividades propostas da escola”.

Percebe-se que existe até tentativas e vontade por parte do diretor em construir uma gestão democrática na escola, mas esta está muito longo de ser implantada, porque falta primeiramente conhecimento a respeito do que é uma gestão democrática e de como se constrói esta dentro do espaço escolar. A implantação de uma gestão democrática vai

muito além de discussão, unidade e integração, é preciso participação, descentralização de poder, autonomia, entre outros.

### 3.2 PAIS

Este questionário foi aplicado para dois pais da comunidade escolar e cada um deles é citado como R1 e R2 para separar as opiniões e respostas. Com relação a primeira e a segunda perguntas “Você tem conhecimento do que é Gestão Democrática?” e “Você participa das decisões tomadas na escola de seu filho?”, ambos responderam que sim. A respeito da “participação dos pais nas decisões que ocorrem na escola de seu filho?”, terceira pergunta, os pais responderam dizendo que é “R1: Satisfatória” e “R2: São participativos, sempre acompanhando nas decisões de melhorias”. Na quarta questão “Você se acha participante das decisões que ocorrem na escola de seu filho?”, ambos afirmaram que sim e muito. Nestes primeiros questionamentos, pode-se perceber, apesar de resposta bem objetivas dos respondentes, que estes participam das decisões no âmbito escolar e que conhecem o que é uma gestão democrática.

Na questão cinco “Você conhece algum mecanismo de participação na escola de seu filho?”, os respondentes disseram que “R1: Sim, Conselho Escolar e APM/PPP” e “R2: Sim, Calendário Escolar, verbas, direção e Conselho Escolar”, e citaram alguns mecanismos, demonstrando que possuem algum conhecimento a respeito dos mecanismos de participação proposta pela escola.

Com relação à questão seis “Você acha importante a tomada de decisões realizadas pelo coletivo na escola de seu filho?”, disseram que “R1: Sim, família e escola precisam estar juntos, de “mãos dadas” e “R2: Muito importante para o bem estar de todos”. Nesta pergunta, se percebe que não há muito conhecimento a respeito de que tomada de decisões se está falando, até porque, conforme a entrevista do diretor da escola, nem este tem clareza a respeito da gestão democrática e da verdadeira necessidade de tê-la dentro da escola. Assim, não poderíamos esperar uma resposta muito aprofundada por parte dos pais, somente se isso tivesse sido esclarecido a eles pela escola, o que não parece que aconteceu.

A respeito da questão sete “Você acha que a sua participação nas decisões da escola influenciam no rendimento escolar do seu filho?”, os respondentes disseram que “R1: Sim” e “R2: Acredito que sim, pois é uma maneira dele saber do conhecimento que

os pais tem em relação a escola”. Estas respostas corroboram as respostas da questão quatro, onde os pais dizem que são participantes.

Ao ser perguntando “Você conhece o Projeto Pedagógico da escola de seu filho?”, as respostas foram “R1: Sim” e “R2: Sim, conheço”. Também foram feitas as seguintes perguntas a respeito do PP: questão nove “Você sabe para que serve o Projeto Pedagógico?”, respostas “R1: O PPP é um norteador no processo escolar. Ele serve para mostrar quais são os principais objetivos da escola, o que ela pretende alcançar e como irá alcançar. Ele serve para organizar a escola como um todo” e “R2: É o planejamento do ano no calendário escolar, plano de estudos, estabelecimento de metas e objetivos, destino de recursos financeiros, conhecer a realidade da comunidade”; questão dez “Você já participou da sua construção do Projeto Pedagógico na escola de seu filho?”, ambos responderam sim.

A respeito do PP da escola, percebe-se que os pais têm algum conhecimento a respeito deste por meio das respostas dadas, onde citam este mecanismo como norteador do processo escola e onde estão os objetivos da escola, metas, entre outros, e que também participaram da construção do mesmo.

Com estas respostas acima relacionadas pode-se perceber que os pais têm alguma participação nas decisões da escola, mesmo não estando bem explícito em quais decisões, que tem conhecimento sobre a função do Projeto Pedagógico e que a escola oferece mecanismos de participação.

### 3.3 ALUNOS

Este questionário foi respondido por dois alunos que estão denominados como A1 e A2, para assim divulgar suas opiniões.

Na questão um, ao serem questionados “Você sabe o que significa Gestão Democrática?”, estes responderam “A1: Participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar dos pais, alunos, professores, funcionários, em todos os aspectos da organização da escola” e “A2: Sim, significa uma forma de administrar uma escola de maneira que todos participem; Condições e direito de eleger os diretores, isto é gestão democrática”. Mesmo sabendo que somente a eleição de diretores não é prerrogativa para uma gestão democrática, pode-se atentar para fala dos alunos e perceber que estes têm uma percepção a respeito do que é a gestão democrática, claro que não muito

aprofundada. Por isso a necessidade de uma maior e melhor abordagem sobre o assunto, por parte da direção, para toda a comunidade escolar.

Quanto à questão dois “A sua escola toma as decisões de forma democrática?”, ambos responderam que sim. Já na questão três “Qual a sua participação nas decisões que ocorrem na sua escola?”, responderam “A1: Posso dar opiniões e também participar das discussões” e “A2: Nós alunos votamos para escolher líderes e professores titulares, também participamos das escolhas de diretor e vice-diretores nas quais nossos responsáveis votam”. Mais uma vez aqui se confirma a participação dos alunos, mas não se configura em uma gestão democrática, pois esta não se dá somente nas escolhas de diretor e líderes da escola.

Na questão três “Os seus pais (responsável) participam da sua vida escolar? Você acha importante essa participação?” disseram “A1: Sim. Acho importante por que podem ajudar, opinar e interagir junto a escola” e “A2: Sim, acho muito importante, pois eles ficam sabendo do nosso desenvolvimento na escola, nos auxiliam nas matérias que não fomos bem. A escola e os pais sempre devem trabalhar juntos”. E na questão quatro “Com que frequência seus pais comparecem à escola?” disseram que é “A1: Na maioria das vezes, pois gostam de participar” e “A2: Nas entregas de boletim, nas reuniões, nos projetos da escola, nas festas da escola, quando são chamados, meus pais são bem atenciosos quando se trata de educação”.

Com relação a questão cinco “Você conhece o Projeto Pedagógico da sua escola?” disseram que “A1: Sim” e “A2: Sim eu conheço. São projetos desenvolvidos na escola, esses projetos acontecem com a participação de alunos e professora. As professoras de pedagogia na escola, falam com um aluno individualmente, para saber de seu desenvolvimento e saber se o aluno tem dificuldades”. E na questão seis “Você já foi convidado para participar da discussão do Projeto Pedagógico da sua escola?” disseram que “A1: Já, como projetos e palestras” e “A2: Sim, nós tivemos a palestra do projeto mulher, no qual as meninas da escola e as suas mães participaram, as palestra era sobre higiene da mulher, saúde e alimentação. Também tivemos o projeto frente-a-frente no qual ex-alunos que faziam as palestras, eles falaram de como foi bom estudar na escola Rodolpho Krüger, e quais eram as suas profissões de hoje. Esta palestra frente-a-frente foi para nos espelhar e vermos como é bom estudar e ver que com o estudo podemos ser: professor, médicos, engenheiros, etc”. Quando questionados sobre o Projeto Pedagógico, pode-se perceber que não possuem conhecimento do que seria o PP e se reportaram aos projetos interdisciplinares que a escola desenvolve. O Projeto Pedagógico

da escola é um tema que não desperta o interesse do aluno, ainda que seja de suma importância para a escola.

Observa-se, portanto, que há um conhecimento a respeito de gestão democrática e da necessidade de participação por parte dos alunos, mas não de forma aprofundada, assim como os demais entrevistados.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Trazer uma discussão sobre os caminhos e perspectivas da Gestão democrática na escola não se trata de uma tarefa fácil, sabendo da nossa experiência com a Democracia fora da escola e dentro dela, quando na maioria dos casos aqueles participativos que demonstram interesse na vida escolar dos filhos são sempre os mesmos, digo isso, pois sabe-se que a grande maioria foge do compromisso, principalmente com relação à gestão escolar.

A Gestão democrática não é um processo simples e de curto prazo, pelo contrário, é um processo longo e complexo que precisa ser aprimorado e compartilhado a cada etapa. Cada gestor traz consigo a mudança, e essa é sempre uma nova oportunidade para que se desenvolva a cultura da participação efetiva no cotidiano escolar.

Com os dados da pesquisa, percebe-se que a Escola M.E.F. Rodolpho Krüger possui um entendimento muito superficial a respeito da gestão democrática e há necessidade de um repensar a respeito desta questão e de como se implementa esse tipo de gestão. Os entrevistados possuem algum conhecimento a respeito de pontos isolados relacionados à gestão democrática, mas que em um conjunto não servem como base para se dizer que a escola possui uma gestão democrática efetiva.

É preciso mais do que reuniões, discussões, eleição de diretores, participações em eventos, festas ou busca de boletins, para que se consiga alcançar uma gestão democrática na escola, se deve começar com a participação da comunidade escolar na construção do Projeto Pedagógico da escola, que, conforme os respondentes, nem todos têm conhecimento correto do que este documento representa e também não participam da sua construção, como é o caso dos alunos. Este é o documento principal que norteia a escola, e esta comunidade precisa estar ciente do que é o Projeto Pedagógico e o que ele representa para a escola e para a vida escolar do aluno.

A comunidade escolar da escola investigada tem um conhecimento muito superficial a respeito do que é gestão democrática, quais e para que servem os mecanismos oferecidos pela escola para efetivar esse tipo de gestão. Sabem que a participação é importante, mas até aonde vai esta participação, não podendo se resumir a essas questões citadas no parágrafo anterior, mas também devem participar de decisões administrativas, financeiras, entre outras, que envolvem os rumos que a escola vai tomar.

Com relação ao problema de pesquisa, este foi parcialmente respondido, porque a escola possui algumas ações desenvolvidas para a construção de uma gestão democrática, mas de forma isolada, não vindo a garantir que ocorra a gestão democrática tão almejada. Já com relação aos desafios encontrados pela direção para a implantação da gestão democrática na escola, o maior deles é a aceitação de mudanças por parte da comunidade escolar, porque parece haver uma resistência ao novo.

A gestão democrática não acontece por si só, ela é feita por pessoas e a democratização da gestão depende do comprometimento e do interesse destes sujeitos para com a democracia que constrói a cidadania, por isso a conscientização de que assumir o papel de fiscalizar, opinar e colaborar é de todos. A sociedade e a comunidade escolar, demais grupos precisam entender que quando se envolvem não estão prestando um favor e sim cumprindo um dever. O dever de fortalecer e melhorar o nosso país. Não se pode falar em Gestão Democrática sem atrelá-la à participação

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, Jane Rangel Alves. **Administração pública e a escola cidadã ANPAE**. Porto Alegre, v.5, n.2, p.217-226, jul/dez, 1999

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988. Portal do Planalto – Presidência da República. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.html](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.html)> Acesso em: 10 jun. 2018.

\_\_\_\_\_. Congresso Nacional. Lei Federal n. 8.069, de 13 de julho de 1990. **Dispõe sobre o estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/l8069.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/l8069.htm)>. Acesso em: 22 jun. 2018.

\_\_\_\_\_. Congresso Nacional. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Portal Planalto – Presidência da República. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm)> Acesso em: 10 jun. 2018

\_\_\_\_\_. Congresso Nacional. Lei Federal. N. 10.172, de 09 de janeiro de 2001. **Aprova o Plano Nacional de Educação e da outras providências**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/\\_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm)>. Acesso em: 10 jun. 2018.

DRABACH, Neila Pedrotti ; MOUSQUER, Maria Elizabete Londero. **Dos Primeiros Escritos sobre Administração Escolar no Brasil aos escritos sobre Gestão Escolar: mudanças e continuidades**, Currículo sem Fronteiras, v.9,n.2,pp.258-285, Jul/Dez 2009.

GADOTTI, E.; ROMÃO, J. **Autonomia da escola: princípios e propostas**. 6. ed. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva**. 14. ed. Campinas: Papyrus, 2007a 232.

LIBÂNEO, José Carlos. **Democratização da Escola Pública: A pedagogia crítico-social dos conteúdos**. 21. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2002.

\_\_\_\_\_, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar: Políticas, Estrutura e Organização**. São Paulo: Cortez, 2007.

\_\_\_\_\_, José Carlos. **Organização e Gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2001.

LÜCK, Heloisa et. al. **A escola participativa: o trabalho do gestor**. 4. Ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

LÜCK, Heloisa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Editora Positiva. Curitiba: 2009.

LÜDTKE, Menga.; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação**: Abordagens Qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MARQUES, L. R. Trajetória de Implantação dos Conselhos Escolares no Brasil. In: BOTLER, A. H. (org.) **Organização, financiamento e gestão escolar**: subsídios para formação do professor. Recife: Ed. Universitária UFPE, 2007.

MARTINS, João Carlos. As Especificidades de uma Gestão Democrática e Participativa nas Instituições de Ensino Básico. In: COLOMBO S. S., CARDIM P. A. G. (colab.). **Nos Bastidores da Educação Brasileira**. Porto Alegre: Artmed, 2010. p. 312-319.

MINAYO, Cecilia de Souza(Org).; DESLANDES, Suely Ferreira. NETO, Otavio Cruz; GOMES, Romeu. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 23 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004. 80p.

MORAN, José Emanuel. **A educação que desejamos**: Novos desafios e como chegar lá. Campinas, SP: Papyrus, 2007.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática na escola pública**. São Paulo: Ática, 2001.

SANTOS, Christiane S. Costa da Cunha. **Gestão da escola pública**: desafio para a consolidação de uma educação democrática e participativa. Rio de Janeiro, 2011, p.20.

VEIGA, Ilma P. A. (Org). **Escola**: Espaço do Projeto Político-Pedagógico. Campinas, 13. ed. SP: Papyrus, 2008.

VEIGA, Ilma P. A. **Projeto político - pedagógico da escola**: uma construção possível. Campinas, SP: Papyrus, 1995.

**APÊNDICE A – Instrumento de coleta de dados  
Equipe diretiva e professores**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**  
**CENTRO DE EDUCAÇÃO**  
**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL**

Este questionário faz parte de uma pesquisa de campo, cujos dados subsidiarão a elaboração da minha Monografia em Gestão Educacional, do Curso de Pós-Graduação em Gestão Educacional, cujo título é Gestão Democrática na escola: caminhos e perspectivas. Desde já agradeço a sua colaboração.

**Acadêmica: Tailana Marth Bubolz Kröning**  
*Responsável pelo tratamento dos dados*

**Profª. Drª. Belkis Souza Bandeira**  
*Orientadora*

**QUESTÕES PARA GESTOR ESCOLAR (EQUIPE DIRETIVA E PROFESSORES)**

*Formação Acadêmica concluída:*

Ensino Médio ( ) Ensino Superior ( ) \_\_\_\_\_ Pós-  
 graduação ( ) \_\_\_\_\_

*Tempo de Atuação em Educação:* \_\_\_\_\_ anos

*Tempo de Atuação com alunos público-alvo da educação especial:* \_\_\_\_\_ anos

*Área de atuação:* \_\_\_\_\_ anos

- 1) O que você entende por Gestão Democrática?
- 2) Como a gestão democrática se materializa na sua escola?
- 3) Quais os mecanismos oferecidos pela escola para a construção da gestão democrática?
- 4) As ações desenvolvidas pela escola contribuem para a implantação de uma gestão democrática na escola? Se afirmativo, cite-as.
- 5) Qual o maior desafio para implantar a gestão democrática na sua escola?
- 6) No seu entendimento, quem é o responsável pela implantação da gestão democrática na sua escola?
- 7) Você conhece o Projeto Pedagógico da sua escola?
- 8) Qual a relação do Projeto Pedagógico da sua escola com a gestão democrática?
- 9) O Projeto Pedagógico da sua escola é construído coletivamente?
- 10) Você se acha participante das decisões que ocorrem na sua escola?

**APÊNDICE B – Instrumento de coleta de dados  
Pais**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**  
**CENTRO DE EDUCAÇÃO**  
**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL**

Este questionário faz parte de uma pesquisa de campo, cujos dados subsidiarão a elaboração da minha Monografia em Gestão Educacional, do Curso de Pós-Graduação em Gestão Educacional, cujo título é Gestão Democrática na escola: caminhos e perspectivas. Desde já agradeço a sua colaboração.

**Acadêmica: Tailana Marth Bubolz Kröning**  
*Responsável pelo tratamento dos dados*

**Profª. Drª. Belkis Souza Bandeira**  
*Orientadora*

**QUESTÕES PARA OS PAIS:**

- 1) Você tem conhecimento do que é Gestão Democrática? ( ) sim ( ) não
- 2) Você participa das decisões tomadas na escola de seu filho?  
( ) sim ( ) não
- 3) Como é a participação dos pais nas decisões que ocorrem na escola de seu filho?
- 4) Você se acha participante das decisões que ocorrem na escola de seu filho?
- 5) Você conhece algum mecanismo de participação na escola de seu filho?
- 6) Você acha importante a tomada de decisões realizadas pelo coletivo na escola de seu filho?
- 7) Você acha que a sua participação nas decisões da escola influenciam no rendimento escolar do seu filho?
- 8) Você conhece o Projeto Pedagógico da escola de seu filho?
- 9) Você sabe para que serve o Projeto Pedagógico?
- 10) Você já participou da sua construção do Projeto Pedagógico na escola de seu filho?

**APÊNDICE C – Instrumento de coleta de dados  
Alunos**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL**

Este questionário faz parte de uma pesquisa de campo, cujos dados subsidiarão a elaboração da minha Monografia em Gestão Educacional, do Curso de Pós-Graduação em Gestão Educacional, cujo título é Gestão Democrática na escola: caminhos e perspectivas. Desde já agradeço a sua colaboração.

**Acadêmica: Tailana Marth Bubolz Kröning**  
*Responsável pelo tratamento dos dados*

**Profª. Drª. Belkis Souza Bandeira**  
*Orientadora*

**QUESTÕES PARA OS ALUNOS:**

- 1) Você sabe o que significa Gestão Democrática?
- 2) A sua escola toma as decisões de forma democrática? ( )sim ( )não
- 3) Qual a sua participação nas decisões que ocorrem na sua escola?
- 4) Os seus pais (responsável) participam da sua vida escolar? Você acha importante essa participação?
- 5) Com que frequência seus pais comparecem à escola?
- 6) Você conhece o Projeto Pedagógico da sua escola?
- 7) Você já foi convidado para participar da discussão do Projeto Pedagógico da sua escola?