

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

Patrícia Fabiane Nanthal Machado

**O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA
SOB DIFERENTES OLHARES: UM ESTUDO DE CASO NUMA
ESCOLA DO MUNICÍPIO DE SANTA MARIA/RS**

**Santana do Livramento, RS
2018**

Patrícia Fabiane Nanthal Machado

**O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA SOB
DIFERENTES OLHARES: UM ESTUDO DE CASO NUMA ESCOLA DO MUNICÍPIO
DE SANTA MARIA/RS**

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

Orientadora: Prof^a Dr^a Denize da Silveira Foletto

Santana do Livramento, RS
2018

Patrícia Fabiane Nanthal Machado

**O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA SOB
DIFERENTES OLHARES: UM ESTUDO DE CASO NUMA ESCOLA DO
MUNICÍPIO DE SANTA MARIA/RS**

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

Aprovado em 30 de novembro de 2018:

Denize da Silveira Foletto, Dra. (UFSM)
(Presidente/Orientadora)

Carolina Pereira Noya, Ms. (UFSM)

Camila da Rosa Parigi, Ms. (UFSM)

Santana do Livramento, RS
2018

AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal de Santa Maria, que nestes 17 anos de história conjunta, me proporcionou uma qualificação profissional excelente, pois só quem precisa conciliar o trabalho e estudo desde os 12 anos de idade entende a vitória que é estar tanto tempo dentro desta renomada instituição de ensino público. Nesse período foram três graduações, esta especialização e agora, um mestrado em curso. Gratidão.

A minha orientadora pela paciência pedagógica em acreditar nesta educanda.

Ao meu marido Odilon, incansável e incentivador, pelo apoio e compreensão.

Aos colegas e amigos que foram incansáveis na disponibilidade.

Uma vida sem desafios não vale a pena ser vivida.

(Sócrates)

RESUMO

O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA SOB DIFERENTES OLHARES: UM ESTUDO DE CASO NUMA ESCOLA DO MUNICÍPIO DE SANTA MARIA /RS

AUTORA: Patrícia Fabiane Nanthal Machado
ORIENTADORA: Denize da Silveira Foletto
Santana do Livramento/RS, 30 de novembro de 2018.

Este trabalho tem como objetivo geral compreender o processo de implementação da gestão democrática numa escola do município de Santa Maria/RS. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, do tipo estudo de caso de uma comunidade (TRIVIÑOS, 1994) em que se entrevistou três sujeitos por meio de questionário aberto. Para fundamentar o trabalho optou-se pelos autores Vitor Paro (2006, 2016), Heloisa Lück (2008), Chiavenato (2010) e Libâneo (2012). Como resultado, a análise realizada sobre o processo de implementação da gestão democrática na escola pesquisada, evidenciou que a mesma se constitui como um desafio, pois ainda é algo a ser conquistado em sua totalidade. Há uma perspectiva de não mais estar numa lógica de administração, mas é certo que ainda não foram assimiladas as transformações da gestão democrática na prática. As premissas da administração escolar estão sendo questionadas e postas em suspeição, mas as suas consequências político-pedagógicas ainda perduram. Há uma mudança no discurso, mas que pouco alcançou a prática. Assim, conclui-se que uma gestão democrática na escola se dá por meio da participação da comunidade e está relacionada com a partilha do poder na tomada de decisões, independente das funções que os envolvidos exerçam. Para tanto, é preciso superar as dificuldades locais e legais, bem como propiciar uma ação conjunta concreta, que vise o ensino-aprendizagem e o fortalecimento da autonomia. Lança-se como caminho a construção de um projeto educacional fundamentado num trabalho coletivo de reflexão constante. Uma mudança de paradigma se torna fundamental no contexto da escola para que o modelo de gestão democrática se efetive numa cultura criativa e emancipatória.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Cultura. Participação.

ABSTRACT

THE DEMOCRATIC MANAGEMENT IMPLEMENTATION PROCESS UNDER DIFFERENT PERSPECTIVES: A CASE STUDY CONDUCTED IN A SCHOOL LOCATED IN SANTA MARIA/RS

AUTHOR: Patrícia Fabiane Nanthal Machado
ADVISER: Denize da Silveira Foletto
Santana do Livramento/RS, November 30th, 2018.

This study has as general objective to understand the democratic management implementation process in a school located in Santa Maria. This qualitative research is a community case study (TRIVIÑOS, 1994), in which three people have been interviewed based on a questionnaire, listing open-ended questions. This research is based on Victor Paro (2017 and 2016), Heloisa Lück (2000), Chiavenato (2010), and, Libâneo (2012). As results, the analysis on the democratic management implementation process has showed that putting that into practice has been a challenge because this process is still something to be thoroughly achieved. There is a prospect of no longer being in management system, but it is certain that the democratic management transformations have not practically been assimilated it yet. The school administration bases have been questioned and put in suspicion; however, their political-pedagogical consequences persist. There is a discourse change, but little of it has reached the practice yet. Therefore, it is concluded that school democratic management occurs through the community participation, and it is related to the sharing power in decisions making, independent of the functions the people involved carry out. In order to do so, it is necessary to overcome local and legal problems, as well as to promote concrete joint actions that strengthens teaching-learning process and autonomy. This study, thus, launches itself as a way to construct an educational project based on the collective work of constant reflection. A paradigm shift is fundamental in the school context in order to the democratic management model becomes effective in a creative and emancipatory culture.

Keywords: Democratic Management. Culture. Participation.

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO	9
1	CAPÍTULO 1 – METODOLOGIA E CONTEXTUALIZAÇÃO	11
2	CAPÍTULO 2 – GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR.....	14
2.1	BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	14
2.2	CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	17
2.3	A INFLUÊNCIA DOS ASPECTOS SOCIOPOLÍTICOS DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR.....	18
2.4	A IMPORTÂNCIA DO PROJETO PEDAGÓGICO, DOS CONSELHOS ESCOLARES E DO TRABALHO COLETIVO.....	20
3	CAPÍTULO 3 – O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PESQUISADA.....	22
3.1	O OLHAR DOS DOCENTES EM RELAÇÃO À GESTÃO DEMOCRÁTICA..	22
3.2	RESULTADOS DA ANÁLISE REALIZADA.....	27
3.3	AÇÕES PARA A CONSOLIDAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ESPAÇO ESCOLAR: UMA REALIDADE POSSÍVEL.....	28
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	30
	REFERÊNCIAS.....	31
	APÊNDICE A- CARACTERÍSTICAS DOS SUJEITOS ENVOLVIDOS NA PESQUISA.....	32
	APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM OS SUJEITOS.....	33
	ANEXO A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	34

INTRODUÇÃO

A presente pesquisa tem como temática a discussão sobre o processo de implementação da gestão democrática. Discorrer sobre este assunto é de extrema importância, pois como educadora, acredito ser relevante proporcionar a participação coletiva, em que o trabalho de equipe é fundamental. Para tanto, não basta ter um grupo de pessoas, mas sim, a adesão de um grupo de profissionais preocupados e preparados para desenvolver um trabalho comprometido dentro da escola.

A formação e o desenvolvimento de habilidades são elementos que irão ajudar os gestores nas suas tarefas específicas. Deste modo, a gestão escola não cabe somente àqueles que estão na função de direção, é preciso envolver a todos para valorizar a participação da comunidade escolar.

A relação com a comunidade é uma tarefa importante numa escola, pois proporciona credibilidade educacional e isso ocorre quando há uma inter-relação entre direção, professores, pais, alunos e funcionários. Cabe nesse contexto sempre uma abertura para processos avaliativos, necessários para manter objetivos traçados, suprimir aspectos negativos e colher sugestões para o crescimento educacional e a solidificação de relações fraternas e propositivas. Para que as decisões coletivas sejam colocadas em prática, é necessária uma constante avaliação interna de percurso, passando inclusive por eventuais eleições e composição de funções, para uma gestão escolar mais comprometida e participativa.

Dessa forma, o interesse em pesquisar sobre o processo de implementação da gestão democrática surgiu como uma grande provocação, pois a organização e a gestão escolar têm por objetivo unir a teoria à prática, enquanto formação profissional e participação democrática, no dia a dia da escola. Valores como ética, solidariedade, qualidade cognitiva, visão de mundo e cidadania devem estar ligados com uma estrutura material e humana que possa ter como objetivos a conquista de uma educação de qualidade.

Diante disso, surge a necessidade e importância da formação continuada, pois por meio dela os gestores podem transformar a realidade tendo em vista a melhoria da aprendizagem. Para tanto, é preciso saber conduzir muito bem os

processos e mobilizar as pessoas. A escola pode tornar-se um exemplo deste objetivo futuro e um ambiente que haja unidade na diversidade, de forma alegre, solidária e participativa, onde ser cidadão envolve não só o objetivo dos alunos, mas uma prática diária de toda a comunidade escolar.

Neste contexto, o presente trabalho tem por objetivo geral compreender o processo de implementação da gestão democrática numa escola da educação básica da rede estadual no município de Santa Maria/RS, pois, de todos os aspectos que envolvem a gestão escolar, entende-se que, a efetivação da gestão democrática, ainda é um desafio, porque é um processo que envolve uma mudança de paradigmas em uma sociedade em constante transformação.

Dessa forma, optou-se como caminho metodológico a pesquisa do tipo Estudo de Caso de uma comunidade (TRIVIÑOS, 1994), com uma abordagem qualitativa, para a realização deste trabalho.

Como referencial teórico, apoiou-se, principalmente, nas ideias de autores renomados como Paro (2007) e (2016); Lück (2008); Libâneo (2012); e Chiavenato (2010).

Assim, no primeiro capítulo deste trabalho, apresentam-se os encaminhamentos metodológicos que permitiram a coleta dos dados e a análise deles, bem como a caracterização do contexto onde a pesquisa ocorreu. No segundo capítulo, fez-se uma breve contextualização histórica da Gestão democrática. E, no terceiro e último capítulo, apresentou-se a análise realizada em que se averiguou o processo de implementação da gestão democrática na escola pesquisada. Além disso, neste mesmo capítulo, sugeriram-se ações para a consolidação da gestão democrática no espaço escolar.

Por fim, desenvolveram-se as considerações finais acerca da temática da pesquisa, em que se destacou a necessidade de uma mudança de paradigma no contexto da escola para que o modelo de gestão democrática se efetive de fato.

CAPÍTULO 1

METODOLOGIA E CONTEXTUALIZAÇÃO

Esta pesquisa aborda a temática sobre o processo de implementação da gestão democrática. Trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa, pois não se preocupa com a quantificação, mas de uma compreensão de um determinado grupo social, que no caso deste estudo de caso, são os professores da escola analisada e suas percepções sobre a implementação da gestão democrática. Este tipo de abordagem não permite ao pesquisador tecer um juízo de valor sobre o tema investigado, mas analisar com suporte científico os resultados encontrados, assim como Goldenberg ratifica:

[...] procura descobrir as práticas e representações segundo as pessoas negociam, cotidianamente, a sua inserção nos grupos sociais. [...] o conhecimento da capacidade reflexiva e interpretativa de todo ator social. [...] inserem-se na tradição metodológica qualitativa ao tentar ver o mundo através dos olhos dos atores sociais e dos sentidos que eles contribuem aos objetos e às ações sociais que desenvolvem (GOLDENBERG, 2004, p.32).

Diante das demais possibilidades de pesquisa qualitativa, optou-se pelo Estudo de Caso de uma comunidade (TRIVIÑOS, 1994), porque segundo o autor, o Estudo de Caso "é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma *unidade* que se analisa aprofundadamente" (TRIVIÑOS, 1994, p. 133). Esta unidade deve ser parte de um todo e ser significativa e por isso, permitir fundamentar um julgamento ou propor uma intervenção. O autor considera ainda que o Estudo de Caso orienta a reflexão sobre uma cena, evento ou situação, produzindo uma análise crítica que leva o pesquisador à tomada de decisões e/ou à proposição de ações transformadoras.

Desse modo, a pesquisa apresenta como objetivo geral compreender o processo de implementação da gestão democrática numa escola da educação básica da rede estadual no município de Santa Maria/RS. Como objetivos específicos, foram estabelecidos os seguintes, tais como: a) contextualizar o processo histórico de Gestão Democrática; b) analisar o processo de implementação

da gestão democrática na escola pesquisada; e c) sugerir ações para a consolidação da gestão democrática no espaço escolar.

Encontra apoio no referencial teórico de Vitor Paro (2017 e 2016) e Heloisa Lück (2000) que tratam acerca da gestão escolar democrática, seus conceitos, desafios e desenvolvimentos. Vitor Paro (2016 e 2017) traz um contexto histórico da administração escolar perpassando os aspectos filosóficos e sociológicos que constituem as relações de poder nas diferentes funções. Oferece uma abordagem de cunho classista na educação, analisando a divisão do trabalho e suas relações com o poder e o Estado. Já Heloísa Lück (2000) corrobora em muitos aspectos com Paro no que tange às relações de poder na gestão da escola e evidencia a importância de uma mudança cultural neste processo.

A pesquisa também se fundamenta em Chiavenato (2010) que apresenta novas tendências e desafios sobre gestão de pessoas e suas organizações no qual estão inseridas. O autor concede um suporte mais metodológico no que se referra à gestão de pessoas, apresentado estratégias para que a mesma seja eficiente.

Além dos autores citados acima, o estudo se embasa nas ideias de Libâneo (2012) que apresenta as políticas públicas e a legislação vigente sobre a gestão democrática, bem como, caracteriza a gestão escolar participativa. O estudioso evidencia que a gestão escolar é importante na medida em que a organização esteja a serviço de um ótimo funcionamento da escola e no trabalho em sala de aula, comprometido com a participação para garantir uma aprendizagem de todos os alunos. A democracia e a organização devem estar juntas para que a escola alcance a cidadania como objetivo maior.

O estudo de caso ocorreu em uma escola de educação básica da rede estadual, localizada na cidade de Santa Maria/RS, que atende em torno de 1300 alunos oriundos de diversos bairros da cidade. Atualmente a escola oferece turmas desde a Educação Infantil nível 2 e 3 até o Ensino Médio. Esse contempla tanto o Politécnico quanto o Curso Normal. À noite, a escola oferece o Ensino Médio na Modalidade EJA.

A escola que atua na educação em Santa Maria desde 1901, é considerada uma referência da região central do estado e no município em formação de professores e por muitos anos ser um polo de ensino de professoras primárias. Além disso, cabe destacar sua história na formação de professores desde 1941, através

do Curso Normal que muito contribui na área da educação na região central do estado.

A perspectiva dos alunos e familiares quanto à conclusão e continuação dos estudos é almejar um curso técnico ou superior, além de qualificação profissional, uma vez que atende diversas faixas etárias.

Os sujeitos (Apêndice A) foram escolhidos por serem profissionais envolvidos com a educação pública e de qualidade, bem como por serem de formações distintas e de diferentes tempos de atuação docente e na escola.

O questionário foi entregue aos sujeitos em setembro de 2018 e devolvido no mesmo mês. Visando preservar a identidade dos sujeitos, estes são identificados no corpo deste trabalho como S1(Sujeito 1), S2 (Sujeito 2) e S3 (Sujeito 3). As questões propostas (Apêndice B) aos sujeitos, no questionário, foram perguntas abertas em que o sujeito pôde responder textualmente de forma livre, usando uma linguagem própria.

Após a coleta dos dados, foram escolhidos recortes para análise, os quais foram selecionados conforme os objetivos da proposta e forneceram os dados necessários para responder a problemática de pesquisa, que consistiu em saber como se deu o processo de implementação da gestão democrática numa escola de educação básica da rede estadual no município de Santa Maria/RS.

Os discursos dos sujeitos foram analisados em conformidade com a proposta de Yin (2015), que, por ter sido elaborada baseada em experiências do próprio autor, fornece parâmetros para coletar, apresentar e analisar os dados corretamente.

A coleta de dados segue um plano formal, mas as informações específicas que podem se tornar relevantes a um estudo de caso não são previsíveis imediatamente. À medida que você realiza um trabalho de campo, você deve constantemente se perguntar por que os eventos ocorreram ou estão ocorrendo (YIN, 2015, p.82).

A pesquisa torna-se relevante, uma vez que um estudo de caso tem uma representatividade. Por meio dos sujeitos escolhidos, se tem uma pequena amostra das compreensões que esses têm sobre o tema da implementação da gestão democrática na escola em que atuam.

CAPÍTULO 2

GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR

2.1 BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

A democracia como princípio no mundo ocidental tem como referência histórica a democracia grega, de forma direta em praça pública, envolvendo os cidadãos gregos, embora excluindo as mulheres, estrangeiros e escravos (JOHNSON, 1997).

Ao longo do tempo, principalmente a partir da Revolução Francesa com seus princípios de igualdade, liberdade e fraternidade, a democracia representativa vem sendo implantada, para escolha de seus governantes.

A democracia representativa tem entre seus principais parâmetros o voto dos cidadãos em períodos determinados, por meio de seus representantes na sociedade. Johnson conceitua democracia como:

[...] uma democracia (do grego, significando “governo do povo”) é um sistema social no qual todos dispõem de parcela igual de poder. [...] quase todas as sociedades que descrevem a si mesmas como democracias políticas são na verdade democracias representativas, nas quais cidadãos elegem representantes que, na prática, detém e exercem a autoridade política (JOHNSON, 1997, p. 66).

A educação tem acompanhado como parâmetro a reprodução e a aplicação da democracia representativa. A gestão democrática em construção no Brasil faz parte deste processo.

A Constituição Brasileira (BRASIL, 1988), e a LDB 9.394/96 implementa “gestão democrática do ensino público”. A conquista e transformação em lei refletem uma luta dos educadores brasileiros. Pode-se salientar que mudanças institucionais, bem como o estado democrático de direito em si não garantem mudanças automáticas. Nesse sentido, o ambiente escolar tem demonstrado que há uma mudança de uma visão individualista e autoritária para um olhar mais coletivo.

[...] não obstante os riscos que lhe representa a educação escolar em sua instrumentalização dos grupos sociais que lhes são antagônicos, à classe dominante não interessa, nem lhe é viável, na prática, abolir inteiramente a

escola, já que está, além de servir-lhe como auxiliar indispensável na reprodução da ideologia e da força de trabalho, bem como, álibi no processo de escamoteação das injustiças sociais apresenta-se também como objeto de reivindicação da população, cujas pressões neste sentido não podem ser ignoradas (PARO, 2006, p. 112).

Nota-se que, ao longo dos anos, tem havido uma mudança não apenas política, mas cultural na qual a classe dominante, fruto de nossa sociedade, impede, de forma mais imediata, uma gestão democrática. Destaca-se que a participação, independente das funções exercidas, torna-se uma prática eficiente, democrática e participativa, tanto dos gestores como dos professores e funcionários. Vitor Paro analisa a questão quando diz que:

O que atende aos interesses dominantes não é, pois, nem a completa negação formal e real da escola, nem sua afirmação e generalização, mas sua existência tal qual ela se dá em nossa sociedade, ou seja, uma escola que, distribuindo desigualmente o saber ratifica as diferenças sociais inerentes à sociedade capitalista (PARO, 2006, p. 112).

O processo de construção de uma gestão democrática nas escolas passou inicialmente por um processo histórico. Inicialmente havia uma administração empresarial nas escolas que vinha de encontro com a administração de empresas proposta pela sociedade capitalista (GÓMEZ, 2001).

Em seguida houve uma mudança nesta perspectiva, pois fatores sociais inerentes a um novo modelo de sociedade que se desenhava, levou para dentro das escolas uma administração mais aberta e democrática. Procurando conciliar um novo projeto pedagógico nas escolas, de cunho democrático e emancipatório com os tempos atuais de uma sociedade em que a participação e a cidadania tornam-se o eixo de um projeto escolar que visa uma gestão democrática, procurando trazer para dentro da escola toda a comunidade escolar para objetivar o bem comum (PARO, 2006).

As dificuldades inerentes às mudanças devem ser encaradas com fator de desafios a serem superados e não como obstáculos que *a priori* não tem como solucionar. Nesse ínterim, a formação permanente não só da equipe diretiva, como professores e funcionários são ações periódicas visando às mudanças de cunho coletivo de gestão, mas também valores culturais que impeçam essas transformações, isto é, uma mudança de paradigma de uma “administração escolar”

semelhante a uma administração empresarial para uma administração democrática, como Paro descreve:

[...] a especificidade da Administração Escolar só pode dar-se não por aproximação, mas por *oposição* à administração empresarial capitalista. Isso não quer dizer, obviamente, que se deve desprezar pura e simplesmente todo progresso técnico havido na teoria e na prática administrativa empresarial (PARO, 2006, p. 151).

Apesar de todas as adversidades não se deve perder a esperança de transformar uma realidade em que a aprendizagem significativa e colaborativa seja o esteio para uma transformação da sociedade. Os gestores, neste caso, possuem papel fundamental na transformação desta realidade, pois podem amenizar as decisões governamentais que muitas vezes estão na contramão deste processo que a escola busca desenvolver através da gestão democrática.

Significa apenas que, em termos políticos o que possa haver de próprio, de específico, numa Administração Escolar voltada a transformação social, tem de ser necessariamente antagônico ao modo de administrar da empresa, visto que tal modo de administrar serve a propósitos contrários á transformação social. A possibilidade de uma administração democrática no sentido de sua articulação, na forma e no conteúdo, com os interesses da sociedade como um todo, tem haver com os fins e a natureza da coisa administrada (PARO, 2006, p. 151).

O sistema neoliberal impede que haja uma gestão verdadeiramente democrática, humanista, inclusiva e transformadora, e a escola pública pode ser vista como uma empresa que fornece mão de obra barata para o mercado (GÓMEZ, 2001).

A gestão democrática ainda é um grande desafio a ser alcançado no ambiente escolar. É necessário proporcionar uma interação constante entre o saber pedagógico, o conhecimento e a realidade administrativa. Uma interação em que a comunidade escolar possa ser sujeito e não objeto de um sistema escolar em que todos, independentemente das funções que exerçam, tornam-se colaborativos em espírito solidário e cooperativo.

2.2 CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

As ações pedagógicas e educacionais se concretizam no âmbito das relações interpessoais. É importante considerar também que valores como conhecimento, cooperação e autonomia devem permear a elaboração de um projeto pedagógico democrático para que o envolvimento se torne participativo, avaliativo e perene.

No que tange à inter-relação entre mecanismos e princípios da gestão democrática, tem-se que ter presente os princípios que norteiam a Gestão Democrática, tais como a *descentralização* que tem por base na administração, as decisões, bem como as ações devem ser elaboradas e executadas de forma não hierarquizadas; a *participação* em que todos os envolvidos no cotidiano escolar devem participar da gestão: direção, professores, estudantes, funcionários, pais ou responsáveis, pessoas que participam de projetos na escola; a *transparência* em que qualquer decisão e ação tomada ou implantada na escola tem que ser de conhecimento de todos, assim Lück corrobora quando diz que:

A participação, em seu sentido pleno, caracteriza-se por uma força de atuação consciente pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade, de sua cultura e de seus resultados, poder esse resultante de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir sobre questões que lhes são afetadas, dando-lhe unidade, vigor e direcionamento firme (LÜCK, 2008, p. 29).

A inter-relação entre os princípios e o universo escolar se dá pela participação de toda a comunidade, desde a avaliação e execução do currículo até a compra de materiais de uso permanente. O currículo é desenvolvido a partir das necessidades e anseios da comunidade escolar tendo assim uma eficiência e eficácia no processo de ensino-aprendizagem. Nesse processo, todos se sentem comprometidos com o desenvolvimento integral dos educandos, as famílias sentem-se comprometidas, os professores valorizados e motivados, pois foram ouvidos, tiveram suas sugestões acolhidas, bem como, tiveram sua proposta pedagógica divulgada e valorizada.

Para que haja a participação efetiva dos membros da comunidade escolar, é necessário que o diretor/gestor, em parceria com o Conselho Escolar (CE), crie um ambiente propício que estimule trabalhos conjuntos, que considere igualmente todos

os setores, coordenando os esforços de todos os envolvidos no processo educacional.

A direção e a coordenação pedagógica são extremamente importantes na organização e na gestão da escola. Cabe ao diretor/gestor tarefas administrativas e pedagógicas. No entanto, ele deve especificamente preocupar-se mais com papel principal que lhe cabe, isto é, a responsabilidade administrativa da escola, partilhando saberes e ações no ambiente escolar.

A coordenação pedagógica tem um papel relevante, quando tem iniciativas e práticas de trabalho, que assegure a participação dos diferentes segmentos e especialistas na solução de problemas e tomada de decisões.

A relação com a comunidade é uma tarefa importante numa escola, pois proporciona credibilidade educacional. Cabe nessa relação sempre uma abertura para processos avaliativos, necessários para manter objetivos traçados, suprimir aspectos negativos e colher sugestões para o crescimento educacional e a solidificação de relações fraternas e propositivas como os autores propõem:

[...] entram em ação as funções, os procedimentos e os instrumentos do processo organizacional, em que o diretor coordena, mobiliza, motiva, lidera delega aos membros da equipe escolar conforme suas atribuições específicas, as responsabilidades decorrentes das decisões, acompanha o desenvolvimento das ações, presta contas e submete à avaliação da equipe o desenvolvimento das decisões tomadas coletivamente (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 458).

Para que as decisões coletivas sejam colocadas em prática, é necessária uma constante avaliação interna de percurso, passando inclusive por eventuais eleições e composição de funções, para uma gestão escolar mais comprometida e participativa.

2.3 A INFLUÊNCIA DOS ASPECTOS SOCIOPOLÍTICOS DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR

A organização de uma escola, levando em conta seus aspectos administrativos, tem como parâmetro planejar, organizar, dirigir e controlar serviços necessários a educação, para tanto, deve-se levar em consideração a influência dos

aspectos sociopolíticos. Neste aspecto deve-se considerar a realidade escolar como grupo social permeado de relações políticas.

Chiavenato (2010) amplia o conceito de organização escolar, pois atribui como unidade social de agrupamentos humanos e como função administrativa de regular a coesão do trabalho. Percebe-se desta forma a relação humana de coesão dentro de uma escola que tem por finalidade a educação e uma forma adequada no que diz respeito à organização.

Na gestão escolar é importante que a organização esteja a serviço de um funcionamento comprometido com a escola e no trabalho em sala de aula, com participação para garantir uma aprendizagem de todos os alunos. A democracia e a organização devem estar juntas para que a escola alcance a cidadania como objetivo maior Libâneo (2004).

A autonomia dentro da concepção democrática, bem como a participação são pilares de uma gestão escolar. No entanto, o sistema capitalista com sua ideologia possui uma influência significativa, pois se observa uma distância ainda longa a ser percorrida entre um método tecnicista enraizado na centralidade de poucos e a partilha de todos em uma visão democrático-participativa. Dentro desta perspectiva Paro afirma:

[...] para evidenciar a especificidade da escola e a impossibilidade de generalização, aí, do modo de produzir autenticamente capitalista; ou seja, tal modo de produzir, na medida em que se fundamenta nas relações sociais de produção, que se dão a nível da infra-estrutura econômica, não pode generalizar-se na escola, sob pena de descaracterizá-la de sua condição específica de entidade pertencente a super estrutura da sociedade (PARO, 2006, p. 149).

Nessa linha de raciocínio, Paro ainda verbaliza que:

Essa condição superestrutural advém do fato de as relações sociais que o caracterizam não serem do tipo das relações sociais de produção que têm lugar no nível econômico, infra-estrutura: a escola, enquanto entidade que lida com o saber e sua apropriação, fundamenta-se, em vez disso, em relações que decorrem das representações que os homens elaboram a partir das relações que se dão no nível de produção social de sua existência (PARO, 2006, p. 149).

Cabe elucidar, que na participação coletiva, o trabalho de equipe é fundamental, por isso não basta ter um grupo de pessoas, mas sim a adesão de um grupo de profissionais preocupados e preparados para desenvolver um trabalho comprometido dentro da escola. Ademais, sublinha-se que a formação e o

desenvolvimento de habilidades são elementos que irão ajudar os gestores nas suas tarefas específicas e não só aqueles que têm função de direção, ou seja, envolve a participação e valorização de todos.

A autonomia da escola será conquistada, quando envolver toda a comunidade escolar. A escola como instituição social deve ter como base uma organização escolar para favorecer o trabalho docente e o desenvolvimento das potencialidades dos alunos, para que os mesmos ao longo do processo escolar tornem-se cidadãos conscientes e críticos na sociedade.

2.4 A IMPORTÂNCIA DO PROJETO PEDAGÓGICO, DOS CONSELHOS ESCOLARES E DO TRABALHO COLETIVO

A escola deve acostumar-se a pensar a médio e longo prazo, independentemente das eventuais descontinuidades administrativas, buscando uma política educacional sólida e permanente.

Um Projeto Pedagógico (PP) deve ser alicerçado em um caráter participativo, envolvendo a comunidade escolar como um todo, com mudanças de paradigmas, que proporcione mais autonomia e espírito democrático. Deve visar uma consciência crítica e cidadã na construção de uma sociedade mais justa e fraterna, em que a educação seja um norteador para as mudanças estruturais necessárias.

Além disso, deve se fundamentar em referenciais teóricos de acordo com a realidade escolar, mudando assim o paradigma vigente e a cultura do que é ser pedagógico numa escola. Isso tudo procura levar a uma mudança cultural da reflexão para a ação, como corroboram:

A efetivação da prática de formulação coletiva do projeto pedagógica ainda é, na maior parte dos casos, bastante precária. [...] Em boa das escolas, predomina o modelo burocrático de gestão: decisões centralizadas, falta de espírito de equipe, docentes ocupados apenas com suas atividades de aula, relações entre professores e alunos ainda formais e regidas por regras disciplinares (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 483-4).

O PP está ancorado na descentralização e participação, a partir de um planejamento, que visa garantir ações desenvolvidas para que aconteçam no ambiente escolar e sua respectiva continuidade. Na escola o PP deve fazer uma ligação com as práticas de gestão envolvendo profissionais da educação,

comunidade escolar e conselhos escolares, garantindo autonomia pedagógica, administrativa e financeira. Entre as dificuldades de implementação do Projeto Pedagógico estão as questões culturais brasileiras e suas relações sociais, além do papel do Estado de forma linear neoliberal.

A escola, no desempenho dessa função, precisa ter clareza de que o processo de formação para uma vida cidadã e, portanto, de gestão democrática, passa pela construção de mecanismos de participação da comunidade escolar, como o Conselho Escolar (CE) que “tem atribuições consultivas, deliberativas e fiscais em questões definidas na legislação estadual ou municipal e no regimento escola” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 464).

A construção democrática e participativa na escola deve se traduzir na qualidade de um projeto educacional fundamentado num trabalho coletivo de reflexão constante. Esse deve estar em sintonia com o que se produz de mais avançado nas áreas do conhecimento ligado a educação. Nesse sentido, o aluno é a razão de ser da proposta pedagógica de uma escola, bem como uma identificação com os pais ou responsáveis.

CAPÍTULO 3

O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PESQUISADA

Neste último capítulo será apresentada uma discussão com três profissionais da educação pública, de diferentes tempos de atuação (Apêndice A) e de diferentes formações, sobre a implementação da gestão democrática em sua escola. Aos profissionais entrevistados foram apresentadas nove questões (Apêndice B) referentes às suas percepções deste processo. Para assegurar o anonimato das entrevistadas serão utilizados respectivamente E1, para a entrevistada com 36 anos de atuação, E2 para a entrevistada com 26 anos de atuação e por fim, E3 para a entrevistada com 6 anos de atuação.

O cuidado com a ética é uma característica importante de uma pesquisa acadêmica, na medida em que valores universais e perenes devem ser preservados e evidenciados. No caso das entrevistas, o termo de Consentimento Livre e Esclarecido devidamente assinado faz parte de uma metodologia que requer uma atenção especial, pois a preservação de uma autorização escrita, enquanto documento, dá uma garantia tanto para o entrevistado, ao ser reproduzido sua entrevista como futura fonte histórica, como para o entrevistador no sentido da segurança e garantia do devido depoimento.

3.1 O OLHAR DOS DOCENTES EM RELAÇÃO À GESTÃO DEMOCRÁTICA

No contexto educacional da escola, ainda existe um distanciamento no que tange à gestão democrática, entre o ideal e a realidade. Como princípio, é necessário ter uma gestão administrativa em que é importante ter profissionais qualificados no desempenho das práticas educacionais com forte presença nas relações interpessoais. Em termos de gestão pedagógica, o conhecimento do processo escolar e suas várias interfaces são fundamentais para uma boa gestão. A seguir, são apresentadas as percepções de cada entrevistada sobre o que é gestão democrática. Para elas:

Pelo princípio, eleição por todos os segmentos em igualdade proporcional. Após eleita deve ter um tripé: direção, coordenação pedagógica/orientação educacional (o que na realidade o estado não dispõe) e transparência. (E1, 2018)

No papel, como tantas outras leis é muito “linda” e funciona muito bem. A gestão democrática deveria nos órgãos representativos (Conselho Escolar, CPM), ter realmente a representação de cada segmento. Os pais, os alunos, os funcionários, os professores, todos consultarem seus pares para levar em reuniões as sugestões, pedidos e falar em nome deles e não ter uma opinião própria e formada. Também esses deveriam dar retorno das decisões tomadas dos encaminhamentos e fazer uma “ponte” nestas relações. Também deveria ter uma prestação de contas clara, dos gastos financeiros, tanto dos relativos à manutenção como dos gastos em material permanente. Finalmente uma avaliação constante dos procedimentos e decisões encaminhadas. (E2, 2018)

A gestão democrática consiste num processo de efetiva participação reflexiva e compartilhada dos vários segmentos da comunidade escolar no que tange todos os elementos que constituem a organização administrativa e pedagógica da escola. (E3, 2018)

Destaca-se nos relatos uma evolução de percepção da gestão democrática por parte das entrevistadas, evidenciando que ainda o modelo de administração escolar relado por Paro (2006) ainda está muito arraigado nas falas de E1 e E2 que fizeram parte de outro contexto histórico e pedagógico. Já a ideia de gestão democrática da E3 vem ao encontro com as discussões teóricas apresentadas por Paro (2016) uma vez que sua formação acadêmica e como docente na escola ainda é recente.

A participação de todos os segmentos na escola ainda é um processo que vai se afirmando aos poucos, a partir de mudanças de paradigmas e culturas, em uma transição de modelo piramidal tradicional para um modelo democrático e participativo. Toda mudança se faz necessário um tempo para o resultado, para que se tenha uma mudança significativa, eficaz e sólida.

No que concerne à questão dois, sobre da gestão na escola em que atuam, percebeu-se, da parte das três entrevistadas, um discurso muito próximo, evidenciando a fragilidade do processo diante das dificuldades impostas pela realidade escolar como E2 descreve:

[...] atualmente há uma sobrecarga de trabalho, um desinteresse pela grande maioria e falta de disponibilidade em discutir, avaliar e propor soluções e/ou encaminhamentos. Até mesmo, por que tais atitudes demandam tempo e reuniões fora da carga horária de trabalho. Os professores com salas lotadas e diversos problemas na diversidade de seus alunos, trabalhando em várias

escolas ou com carga horária exaustiva. O administrativo/pedagógico “abraçando funções”, devido à falta de profissionais. A escola sem recursos financeiro, tecnológicos e pedagógicos adequados. Os pais alheios à educação de seus filhos, na luta pela sobrevivência ou no descaso familiar, delegando os cuidados a terceiros e novas tecnologias. Alunos desinteressados, sem o senso de responsabilidade. Nessa triste realidade, sobra pouco tempo para dedicação e efetiva participação. Para seguir em frente a direção busca em pequenos grupos (vice-direção/coordenação) fazer os encaminhamentos necessário, tomando decisões pertinentes e, quando possível, consulta o grande grupo em reuniões esporádicas, recreios e momentos em que há um encontro dos profissionais. (E2, 2018)

Observa-se que a centralidade das decisões ainda está nas figuras da gestão administrativa. A gestão escolar democrática, diante de um novo paradigma, ainda está em processo de construção na escola, mas a forma tradicional de “administração” ainda é muito presente, sendo mascarada pelo discurso de “democrática”, como no caso citado, sob as dificuldades estruturais. Nessa fala, percebe-se um discurso que vai ao encontro das afirmações de Paro (2006, p. 129): “[...] na prática, a Administração Escolar apresentasse pelo menos uma relativa dimensão progressista”.

No que tange a quarta questão, percebeu-se que a elaboração do Projeto Pedagógico da escola se deu de maneira vertical, com pouca ou nenhuma participação da comunidade escolar. Somente a E1 participou de sua elaboração, que no caso é a entrevistada mais antiga, mas todas entrevistadas o conhecem.

Sobre a pergunta cinco, que indaga sobre a ação do gestor no espaço escolar cabe destacar que ambas as entrevistadas elencaram que este deve estar presente em todas as esferas da escola e proporcionar um diálogo com a comunidade, mas E1 enfaticamente destaca que o gestor deve “tratar com igualdade” todos da comunidade escolar.

Para garantir a gestão democrática e participativa é necessário criar uma relação orgânica entre a direção e os membros da equipe, para que em uma ação coletiva todos sejam valorizados em condição de igualdade nas tomadas de decisões. Para que isso se concretize, é importante que os objetivos comuns sejam bem encaminhados, fazendo uma avaliação periódica da ação de todos, verificando avanços, desafios e prováveis recuos de objetivos traçados. É desse exercício que a gestão democrática pode se afirmar de modo participativo para alcançar os resultados esperados.

Quanto a sexta pergunta, observa-se evidentemente que a questão geracional influenciou, pois E1 e E2 mencionaram a indicação para a escolha dos diretores:

Quando fui nomeada, havia a “lista tríplice”, com os nomes de três professores (só esses podiam se candidatar), que era enviada para o governo do estado. O governador fazia a escolha, indicava um dos nomes e, esse passava a ser seu diretor de confiança, nos quatro anos seguintes. Houve um momento em que houve a indicação para permanecer no cargo por apenas um ano, como uma transição para a implantação da Gestão Democrática. (E2, 2018)

Quando iniciei era por indicação política, a 8ª CRE, antes DE (Delegacia de Ensino) enviava o diretor, atendia os interesses dos governos, mesmo sendo um professor da escola. (E1, 2018)

Já E3, ressalta que ocorreu uma mudança significativa após a eleição para diretor quando iniciou sua carreira, uma vez que, numa gestão havia mais “diálogo” e “participação dos educadores nas decisões” em detrimento da outra que “não ocorreu da mesma forma”. Cabe destacar que E3 tem apenas seis anos no magistério e somente vivenciou eleições diretas para diretor.

Assim, fica evidente que a participação da comunidade no processo de implementação da gestão democrática na escola pública se dá através da democracia interna prevista pela autonomia escolar e está relacionada com a partilha do poder e na tomada de decisões, por parte daqueles que se supõe serem os mais diretamente envolvidos na qualidade do ensino.

Esses comentários corroboram com o pensamento de Paro (2006), quando esse discorre sobre o aspecto de uma administração, se esta será autoritária ou democrática, se “reiterativa e conservadora ou criativa e progressista” (PARO, 2006, p. 28). Sendo assim, percebe-se que um dos grandes desafios da organização e gestão escolar é unir a teoria, enquanto formação profissional e participação democrática, no dia a dia da escola.

Em relação à sétima pergunta, que vem ao encontro com a anterior, sobre o processo de transição da administração escolar para a gestão democrática pode-se identificar que ambas entrevistadas relataram que na escola o processo de transição não alcançou o objetivo, uma vez que na realidade “*houve uma mudança no discurso, mas que pouco alcançou a prática*” (E3, 2018).

No que se refere aos aspectos negativos da gestão democrática, questionados na questão oito, as entrevistadas relatam:

[...] falta de um elemento crucial para que a mesma ocorra: diálogo para a constituição de uma unidade educativa. (E3, 2018)

[...] o grande ponto negativo é o de cometer erros nas decisões, que quando tu abre espaço de discussão esses se tornam menos prováveis. (E2, 2018)

[...] quando há permanência no cargo por muitos períodos é prejudicial [...] falta do verdadeiro sentido da democracia (igualdade de direitos e deveres) favorecimento dos “amigos”. (E3, 2018)

Desta maneira, fica evidente que a gestão democrática ainda precisa se consolidar através da mudança cultural das relações de poder na escola, Heloísa Lück (2008) corrobora com a fala da E2 que envolve o sentimento de responsabilidade e pertencimento das decisões:

Essa participação dá às pessoas a oportunidade de controlarem o próprio trabalho, assumirem autoria sobre o mesmo e sentirem-se responsáveis por seus resultados [...]. Mediante a prática dessa participação, é possível superar o exercício do poder individual e de referência empregado nas escolas e promover a construção do poder da competência, centrado na unidade social escolar como um todo (LÜCK, 2008, p. 23).

Desta forma, uma educação de qualidade requer a união de várias forças, toda a comunidade escolar precisa se envolver. Na questão nove, as entrevistadas propõem ações que a gestão democrática possa favorecer o ensino aprendizagem:

Conhecendo em princípio a importância do aprendizado, do planejamento, para que ocorra a verificação do que está sendo trabalhado, papel da coordenação. (E1, 2018)

Favorece o ensino onde todos se sintam coparticipante do processo e mostram-se responsáveis pelas consequências de seus atos. (E2, 2018)

A gestão democrática possibilita que as dificuldades sejam redelineadas como objetivos quando ocorrem em forma de processo contínuo e participativo que se baseia nas diferenças e a democracia no momento de tomar decisões. Desta forma, este processo compartilhado oportuniza a conquista de melhorias na qualidade de ensino. (E3, 2018)

Paro (2016) corrobora com as entrevistadas sobre a relação da gestão democrática com o ensino aprendizagem:

É preciso que a escola seja adequadamente estruturada para atingir objetivos educativos em seu todo, quer em relação a suas atividades - meio

(direção, serviço de secretaria, assistência ao escolar e atividades complementares, como zeladoria, vigilância, atendimento de alunos e pais), quer no que diz respeito a própria atividade – fim, representada pela relação ensino-aprendizagem que se dá predominantemente (mas não só) em sala de aula (PARO, 2016, p. 125).

Os gestores, neste caso, têm papel fundamental na transformação desta realidade, pois podem amenizar, por exemplo, as decisões governamentais que, muitas vezes, estão na contramão da qualidade de ensino, “inturmação”, inclusão sem as devidas condições, além do sucateamento estrutural que as escolas vêm sofrendo com o passar do tempo.

Faz-se necessário, para que a gestão democrática se torne uma realidade, superar seus entraves legais e ao mesmo tempo, proporcionar uma corresponsabilidade como ação concreta na sua estrutura. Como, por exemplo, no ensino-aprendizagem, e no fortalecimento da autonomia em relação às ações governamentais.

3.2 RESULTADOS DA ANÁLISE REALIZADA

A análise realizada evidenciou a fragilidade da gestão diante das inúmeras dificuldades que surgem no decorrer da mesma. Ficou claro que existem tentativas de construir propostas no coletivo, mas que muitas vezes são barradas em função da dificuldade em reunir os diferentes segmentos. Percebeu-se que, mesmo havendo possibilidades de abertura e escuta, a elaboração do Projeto Pedagógico da escola se deu de maneira vertical, com pouca ou nenhuma participação da comunidade escolar.

Em relação às ações do gestor no espaço escolar, as entrevistadas salientaram que esse deve estar presente em todas as esferas da escola, proporcionar um diálogo com a comunidade e “tratar com igualdade” a todos.

Sendo assim, a análise realizada sobre o processo de implementação da gestão democrática na escola pesquisada, evidenciou que a mesma se constitui como um desafio, pois ainda é algo a ser conquistado em sua totalidade. Há alguns indicadores comuns relatados pelas entrevistadas como abertura para expor as ideias, mecanismos de participação, autonomia pedagógica, eleição de diretores que sinalizam uma gestão mais democrática. Contudo, é certo que somente isso não basta para que o espaço escolar se firme de fato como democrático. É preciso a

divisão de poderes com a efetiva participação de todos os segmentos. Em resumo, há uma perspectiva de não mais estar numa lógica de administração, mas é certo que ainda não foram assimiladas as transformações da gestão democrática na prática. As premissas da administração escolar estão sendo questionadas e postas em suspeição, mas as suas consequências político-pedagógicas ainda perduram. Há uma mudança no discurso, mas que pouco alcançou a prática.

Assim, uma gestão democrática na escola se dá por meio da participação da comunidade e está relacionada com a partilha do poder na tomada de decisões. Para tanto, é preciso superar as dificuldades locais e legais, bem como propiciar uma ação conjunta concreta, que vise o ensino-aprendizagem e o fortalecimento da autonomia.

3.3 AÇÕES PARA A CONSOLIDAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ESPAÇO ESCOLAR: UMA REALIDADE POSSÍVEL

Alguns elementos são imprescindíveis para que o processo de gestão democrática participativa se viabilize. Uma delas é ouvir a comunidade escolar. Outro elemento fundamental é o exemplo. Por meio dele, pode-se demonstrar, na prática, o exercício da gestão democrática. É preciso trabalhar com os educandos o verdadeiro exercício da cidadania, com uma educação crítica e reflexiva de modo que haja uma transformação social. Para que haja essa transformação, eles devem ser protagonistas de sua própria história no mundo em que estão inseridos.

Neste sentido, há uma questão fundamental: Que ações podem compor uma proposta de consolidação da gestão democrática no espaço escolar a partir das demandas evidenciadas na pesquisa?

Para responder essa questão devem-se levar em consideração as colocações das entrevistadas que foram explicitadas no decorrer deste estudo de caso. Assim, faz-se necessário repensar uma proposta voltada para a consolidação da gestão democrática na escola pesquisada.

Dessa forma, sugerem-se algumas ações que possam contribuir positivamente para uma mudança paradigmática da cultura escolar no que diz respeito à gestão democrática. Veja-se:

- 1) Trabalhar formação com professores, participantes do CPM e Conselho escolar, em seus respectivos encontros e reuniões, através de princípios cooperativistas: Adesão Livre e Voluntária; Gestão Democrática; Participação Econômica; Autonomia e Independência; Educação, Formação e Informação; Intercooperação; Interesse Pela Comunidade (LIMBERGER,1996). Para tanto, nas reuniões, é necessário designar um profissional para atuar nesta capacitação;
- 2) Propor atividades pré-formativas para formação do Conselho Escolar e CPM para conhecer os aspectos legais e atribuições desses órgãos representativos da escola.
- 3) Proporcionar vivência compartilhada para conhecer a estrutura da escola, bem como sua história.
- 4) Proporcionar dinâmicas de grupo, que vise ao bem comum de todos na escola, bem como, criar um espírito solidário e participativo, por meio de atividades que fomentem novas formas de convivências, cultivando valores permanentes e fundamentais da cooperação.

O grande desafio da gestão democrática é envolver toda a comunidade escolar a participar ativamente, mudando uma cultura de conformismo e hierarquização, para uma cultura de participação coletiva em que todos se sintam (co) responsáveis por todo o processo dentro da escola.

Apesar de todas as adversidades não se deve perder a esperança de transformar uma realidade, para que a aprendizagem significativa e colaborativa seja o esteio para uma transformação da sociedade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema deste estudo foi a discussão sobre o processo de implementação da gestão democrática. Para tanto, o presente trabalho teve por objetivo geral compreender o processo de implementação da gestão democrática numa escola da educação básica da rede estadual no município de Santa Maria/RS.

Dessa forma, optou-se como caminho metodológico a pesquisa do tipo Estudo de Caso de uma comunidade (TRIVIÑOS, 1994), com uma abordagem qualitativa, para a realização deste trabalho. Destaca-se, que o referencial teórico, ancorou-se, principalmente, nas ideias de autores como Paro (2007, 2016); Lück (2008); Libâneo (2012); e Chiavenato (2010).

Como resultado, a análise realizada sobre o processo de implementação da gestão democrática na escola pesquisada, evidenciou que a mesma se constitui como um desafio, pois ainda é algo a ser conquistado em sua totalidade. Há alguns indicadores comuns relatados pelas entrevistadas como abertura para expor as ideias, mecanismos de participação, autonomia pedagógica, eleição de diretores que sinalizam uma gestão mais democrática. Contudo, é certo que somente isso não basta para que o espaço escolar se firme de fato como democrático. É preciso a divisão de poderes com a efetiva participação de todos os segmentos. Em resumo, há uma perspectiva de não mais estar numa lógica de administração, mas é certo que ainda não foram assimiladas as transformações da gestão democrática na prática. As premissas da administração escolar estão sendo questionadas e postas em suspeição, mas as suas consequências político-pedagógicas ainda perduram. Há uma mudança no discurso, mas que pouco alcançou a prática.

Assim, uma gestão democrática na escola se dá por meio da participação da comunidade e está relacionada com a partilha do poder na tomada de decisões, independente das funções que os envolvidos exerçam. Para tanto, é preciso superar as dificuldades locais e legais, bem como propiciar uma ação conjunta concreta, que vise o ensino-aprendizagem e o fortalecimento da autonomia. Lança-se como caminho a construção de projeto educacional fundamentado num trabalho coletivo de reflexão constante. Logo, uma mudança de paradigma se torna fundamental no contexto da escola para que o modelo de gestão democrática se efetive numa cultura criativa e emancipatória.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei n. 9.394, de 20 de setembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/l9394.htm>. Acesso em: 19 set. 2017.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: um novo papel dos recursos humanos nas organizações**. ed. 3. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DRABACH, N. P.; MOUSQUER, M. E. L. **Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades**. Currículo sem Fronteiras, v.9, n.2, pp.258-285, Jul/Dez 2009.

GOLDENBERG, M. (1999) **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GÓMEZ, A. I. P. **A cultura escolar na sociedade neoliberal**. Porto Alegre: ARTMED Editora, 2001.

JOHNSON, A. G. **Dicionário de Sociologia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1997.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. ed. 5. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. ed. 10. São Paulo: Cortez, 2012.

LIMBERGER, E. **Cooperativismo: empresa socializante**. Porto Alegre: Imprensa Livre, 1996.

LÜCK, H. **A gestão participativa na escola**. ed. 4. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

_____, H. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. **Em aberto**, n.72, v. 17, p.11-33, 2000.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MINAYO, M. C. de S. (Org.); DESNALES, S.F., NETO, O.C.; GOMES, R. **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. ed. 21. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

PARO, V. H. **Administração escolar: introdução crítica**. ed. 14. São Paulo: Cortez, 2006.

_____, V. H. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**. São Paulo, v. 36, n.3, p. 763-778, 2010.

_____, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. ed. 4. São Paulo: Cortez, 2016.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**: a Pesquisa Qualitativa em Educação. 5 ed. 18 reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5.ed. (Trad. Daniel Grassi). Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A - CARACTERÍSTICAS DOS SUJEITOS ENVOLVIDOS NA PESQUISA

ENTREVISTADO	ATUAÇÃO PROFISSIONAL	TEMPO DE ATUAÇÃO	TITULAÇÃO
E1	Professora dos anos iniciais (5º ano) e finais (História – 8º e 9º anos), 40h na escola pesquisada.	36 anos	Graduada em História. Especialista.
E2	Professora, atualmente coordenadora pedagógica dos anos iniciais, 20h na escola pesquisada.	26 anos	Graduada em Pedagogia.
E3	Professora dos anos iniciais (3º ano), 20h na escola pesquisada.	6 anos	Graduada em Pedagogia.

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM OS SUJEITOS

ENTREVISTA

OBJETIVO GERAL DA ENTREVISTA:

Saber como se deu o processo de implementação da gestão democrática numa escola de educação básica no município de Santa Maria /RS.

- 1) Quanto tempo você trabalhou/trabalha no estado? E nesta escola, quanto tempo?
- 2) Como é/foi a gestão da sua escola?
- 3) Pra você, o que é gestão democrática?
- 4) Você conhece o PP da escola? Participou do processo de elaboração dele?
- 5) Como você pensa que um gestor deve agir no espaço escolar?
- 6) Você pode nos contar como é/era a gestão/direção quando você iniciou sua carreira docente?
- 7) De acordo com sua experiência, como você percebe/percebeu o processo de transição do modelo de administração para o de gestão democrática na escola?
- 8) Você acha que a gestão democrática existe realmente na prática? Quais seus pontos negativos?
- 9) Em sua opinião, como a gestão democrática pode favorecer o ensino aprendizagem?

ANEXO A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

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

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Este termo refere-se ao projeto de monografia intitulado “O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA SOB DIFERENTES OLHARES: UM ESTUDO DE CASO NUMA ESCOLA DO MUNICÍPIO DE SANTA MARIA /RS” desenvolvido no Curso de Especialização em Gestão Educacional/EAD/UFSM, de autoria de Patrícia Fabiane Nanthal Machado, sob a orientação da Professora Dr^a Denize da Silveira Foletto.

A presente pesquisa tem como objetivo “compreender o processo de implementação da gestão democrática numa escola da educação básica da rede estadual no município de Santa Maria /RS.”

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

Entrevista realizada com XXXXXXXXXXXX no dia 30 de outubro de 2018.

Eu, _____, CPF nº _____, abaixo assinado, concordo em participar deste estudo, tendo recebido informações sobre os objetivos, justificativas e procedimentos que serão adotados durante a sua realização, bem como dos benefícios que poderão ser obtidos.

Autorizo a publicação das informações por mim fornecidas, com a segurança de que não serei identificado e de que será mantido o caráter confidencial da informação relacionada com a minha privacidade.

Tendo ciência do exposto acima, assino esse termo de consentimento.

Assinatura do Pesquisado

Assinatura da Pesquisadora