

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

Fernanda Borges Heimerdinger

**AS CONTRIBUIÇÕES DA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA NA
GESTÃO ESCOLAR EM UMA ESCOLA MUNICIPAL DE SÃO JOSÉ
DO INHACORÁ/RS**

Três Passos, RS
2018

Fernanda Borges Heimerdinger

**AS CONTRIBUIÇÕES DA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA NA GESTÃO
ESCOLAR EM UMA ESCOLA MUNICIPAL DE SÃO JOSÉ DO INHACORÁ/RS**

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

Orientadora: Fabiana Regina da Silva

Três Passos, RS
2018

Fernanda Borges Heimerdinger

**AS CONTRIBUIÇÕES DA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA NA GESTÃO
ESCOLAR EM UMA ESCOLA MUNICIPAL DE SÃO JOSÉ DO INHACORÁ/RS**

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

Aprovado em 01 de dezembro de 2018:

Fabiana Regina da Silva, Ma. (UFSM)
(Presidente/Orientadora)

Márcia Morschbacher, Dra. (UFSM)

Micheli Daiani Hennicka, Ma. (UFSM)

Três Passos, RS
2018.

RESUMO

AS CONTRIBUIÇÕES DA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA NA GESTÃO ESCOLAR EM UMA ESCOLA MUNICIPAL DE SÃO JOSÉ DO INHACORÁ/RS

AUTORA: Fernanda Borges Heimerdinger

ORIENTADORA: Fabiana Regina da Silva

Este estudo propôs analisar como a Gestão Escolar na perspectiva democrática tem sido pensada em uma escola municipal de São José do Inhacorá/RS. A intenção foi investigar as contribuições da perspectiva democrática na Gestão Escolar de maneira que possibilite efetivar alternativas que estabeleçam mais visibilidade para a importância da participação coletiva nas ações e práticas desenvolvidas no contexto escolar. O grupo investigado foi constituído por dezoito integrantes da Comunidade Escolar da escola, no qual através de um questionário, responderam perguntas direcionadas aos entendimentos a respeito de Gestão Escolar e Gestão Democrática e, aos projetos Escola Parque e Escola Classe, tratando-se do perfil organizacional da escola pesquisada. Após a coleta e análise dos questionários, podemos inferir que em meio a sugestões e indicações, todos salientaram a importância de pensar e discutir coletivamente ações para que de fato, possamos efetivar na Escola práticas voltadas para os princípios da Gestão Democrática. Além disso, podemos perceber que há inquietações por parte de todos os segmentos da Comunidade Escolar quanto à efetivação dessas práticas. Acreditamos que um primeiro passo seja esclarecer junto ao grupo da comunidade escolar quais são os significados das ações da Gestão Escolar, necessárias para efetivar a Gestão Democrática dentro do espaço escolar. A partir desse primeiro encaminhamento, visualizamos que a participação poderá se tornar mais efetiva e coletiva na construção do Projeto Pedagógico da escola, bem como possibilitará mais autonomia, diálogos e trabalho cooperativo, voltado para um objetivo comum, delineado na construção coletiva do Projeto Pedagógico.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Gestão Democrática. Escola Pública.

ABSTRACT

THE CONTRIBUTIONS OF THE DEMOCRATIC PERSPECTIVE IN SCHOOL MANAGEMENT IN A MUNICIPAL SCHOOL IN SÃO JOSÉ DO INHACORÁ/RS

AUTHOR: FERNANDA BORGES HEIMERDINGER
ADVISOR: FABIANA REGINA DA SILVA

This study proposed to analyze how the School Management in a democratic perspective has been thought of in a municipal school of São José do Inhacorá/RS. The intention was to investigate the contributions of the democratic perspective in School Management in a way that makes possible alternatives that establish more visibility for the importance of collective participation in the actions and practices developed in the school context. The investigated group consisted of eighteen members of the school's School Community, in which, through a questionnaire, they answered questions directed to the understandings about School Management and Democratic Management and to the projects School Parque and School Classe, considering the organizational profile of the researched school. After the questionnaires collection and analysis, we can infer that among suggestions and indications, all emphasized the importance of thinking and discussing collectively actions so that, in fact, we can implement in the school, practices focused on the principles of Democratic Management. In addition, we can see that there is restlessness, on part of all segments of the School Community about the effectiveness of these practices. We believe that a first step is to clarify with the school community group what are the meanings of the School Management actions necessary to effect the Democratic Management in the school. From this first routing, we saw that the participation can become more effective and collective in the school Pedagogical Project construction, as well as it will allow more autonomy, dialogues and cooperative work, aimed at a common goal, defined in the collective construction of the Pedagogical Project.

Key words: School Management. Democratic management. Public School.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Colaboradores Pesquisados	15
Quadro 2 - Representantes da Mantenedora.....	25
Quadro 3 - Representantes da Direção.....	29
Quadro 4 - Representantes das Professoras Séries Iniciais do Ensino Fundamental.....	32
Quadro 5 - Representantes dos Professores Séries Finais do Ensino Fundamental.....	35
Quadro 6 - Representantes da ACPM da Escola.....	38
Quadro 7 - Representantes dos Funcionários da Escola.....	40
Quadro 8 - Representante do Grêmio Estudantil da Escola.....	43
Quadro 9 - Representantes do Conselho Escolar.....	45

SUMÁRIO

CAPÍTULO I - APROXIMAÇÕES COM O TEMA	8
1.1 Encaminhamentos teórico-metodológicos.....	12
CAPÍTULO II – A GESTÃO ESCOLAR E SEU PROCESSO DE DEMOCRATIZAÇÃO	17
2.1 Ações possíveis: Escola Parque e Escola Classe.....	21
2.2 A Gestão Escolar e a Perspectiva Democrática na Escola: olhares e concepções.....	22
CAPÍTULO III - TENSIONAMENTOS SOBRE AÇÕES NA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA	25
3.1. Representantes da Mantenedora.....	25
3.2. Representantes da Direção.....	29
3.3. Representantes das Professoras Séries Iniciais do Ensino Fundamental.....	32
3.4. Representantes dos Professores Séries Finais do Ensino Fundamental.....	35
3.5. Representantes da ACPM da Escola.....	37
3.6. Representantes dos Funcionários da Escola.....	40
3.7. Representante do Grêmio Estudantil da Escola.....	42
3.8. Representantes do Conselho Escolar.....	44
CAPÍTULO IV - CONSIDERAÇÕES TEMPORÁRIAS: CONTRIBUIÇÕES PARA PENSAR A PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA NA GESTÃO ESCOLAR	51
REFERÊNCIAS	55
APÊNDICES	57

1. APROXIMAÇÕES COM O TEMA DE PESQUISA

Na medida em que adquirimos experiências e tempo de atuação, compreendemos que toda a construção que se faz de forma coletiva e dialógica, facilita o desenvolvimento e aprimoramento de práticas pedagógicas que beneficiam os estudantes. Sendo assim, sentimos a necessidade de buscar conhecimentos específicos na área da Gestão Escolar, considerando os princípios da Gestão Democrática, na busca por explicações e reflexões que pudessem assim, contribuir em nosso processo docente e, com a Comunidade Escolar e os processos educacionais escolares.

Nesse sentido, a presente pesquisa buscou fazer um estudo de caso a respeito da Gestão Escolar no contexto de uma escola pública municipal do Município de São José do Inhacorá/RS, com o intuito de tecer reflexões relacionadas sobre a relevância de tal perspectiva na ação da Gestão Escolar como um dos elementos fundamentais para o desenvolvimento de práticas pedagógicas voltadas para a qualificação da educação e das relações sociais.

Desta forma, procuramos investigar como a Gestão Democrática esteve pensada na Gestão Escolar, de maneira que possibilitasse efetivar alternativas que estabelecessem mais visibilidade para a importância da participação coletiva nas ações e práticas desenvolvidas no contexto escolar. Ou seja, buscou-se entender quais foram as contribuições e importância da Gestão Democrática no processo de Gestão Escolar em termos de efetividade e na potencialização para pensar uma proposta de educação pública mais participativa e de qualidade.

Nessa direção, entendemos que a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988 a Gestão Democrática do Ensino Público, ganhou visibilidade no cenário educacional, pois, “é assegurada como princípio da educação pública” (DRABACH; MOUSQUER, 2009, p. 258). Mais tarde, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN 9693/96) no art. 4º, inciso II, também “demonstra a preocupação de que a escola seja um espaço de construção de cidadania”, entendendo a participação como um processo, de politização, pertencimento e responsabilização coletiva. Assim, é importante ainda destacar que a Constituição Federal de 1998 ao ter fundamentado a LDBEN/96 que, por sua vez, trouxe as bases que nos encaminharam para a construção do Plano Nacional de Educação

(PNE) e que estes documentos juntos, preservaram o princípio da democratização nas ações voltadas para a educação.

O PNE aprovado pela Lei nº 10.172/2001, apresenta uma “nova forma” para pensar a democratização da educação, que constitui em um fazer coletivo com a participação efetiva dos vários segmentos da Comunidade Escolar (pais, alunos, professores, funcionários) tanto na elaboração do Projeto Pedagógico (PP) e nas tomadas de decisões de todo o processo de desenvolvimento do trabalho escolar, quanto na definição da aplicação dos recursos recebidos pela escola. Destaca-se desta forma, também, o papel desempenhado pelos Conselhos Escolares (BRASIL, 2001).

Diante disso, pelo fato de trabalhar em uma escola pública, localizada em um município com pouco mais de dois mil habitantes no interior do Rio Grande do Sul, e, ao mesmo tempo estar com uma formação em andamento voltada para as questões de gestão, notou-se a necessidade de levar explicações até a Comunidade Escolar sobre a importância das ações da Gestão Escolar embasadas nos princípios da Gestão Democrática. Frente a tantas discussões promovidas pelo Curso de *Especialização em Gestão Educacional/UFSM*, percebemos que essas conteúdos pudessem promover reflexões acerca da importância da participação desses segmentos nas ações da Gestão Escolar, ampliando sua efetivação dentro da escola.

O contexto ao qual referimos essa problematização, foi de uma Escola Municipal de Ensino Fundamental situada na localidade de Santo Antônio do Inhacorá, município de São José do Inhacorá/RS. A escola possui cerca de cento e setenta (170) estudantes. A grande maioria das famílias que compõem a Comunidade Escolar são pessoas de classe média baixa, sendo em sua maioria trabalhadores assalariados, diaristas e agricultores. Trata-se de uma população que teve e tem pouco acesso a discussões sobre a educação e a importância da participação no processo formativo dos sujeitos como cidadãos, por isso, a atuação da escola como espaço de participação, pode ser vista como algo mais amplo e que reverbera socialmente. Porém, a participação precisa ser incentivada e discutida, tendo em vista alguns dificultadores, dentre eles, as necessidades materiais, o comprometimento com o trabalho é cada vez maior e, por isso, muitas famílias ainda encontram dificuldades em participar ativamente da vida escolar de seus filhos, fator

que dificulta o envolvimento familiar na Gestão Escolar, bem como a possibilidade de democratizar as ações e decisões.

Ainda, neste cenário, é importante destacar que por estar em atuação e conhecer o contexto da escola e da comunidade em questão, há apenas oito (8) anos (tempo de nomeação no município), percebemos que a atual gestão, indicada pela Mantenedora, há dois anos, preocupa-se com a efetivação de ações mais participativas.

Verificou-se isso, porque anterior à esta gestão, havia uma Diretora que perdurou por dezesseis anos frente a gestão da escola, ocupando esse cargo também por indicação e questões políticas. Porém, as decisões relacionadas ao contexto escolar eram centralizadas sob o poder da Mantenedora, deixando a desejar a efetividade democrática. Havia pouca participação dos professores e da comunidade e, as decisões sobre a organização e manutenção da escola, estavam distantes dos princípios democráticos.

Buscando quebrar algumas tradições, a atual Diretora tem procurado estabelecer ações que possibilitassem a participação de todos os segmentos da Comunidade Escolar nas questões que norteavam e estruturavam as propostas pedagógicas e organizacionais da escola. Como por exemplo, uma de suas ações que teve um impacto importante na escola e na comunidade foi a proposição do Grêmio Estudantil, que já era uma necessidade e um desejo particular do corpo discente. Além disso, resgatou o Conselho Escolar em conjunto com a Associação do Círculo de Pais e Mestres (ACPM) da escola, na tentativa de estabelecer ações que promovessem os princípios da Gestão Democrática de maneira articulada com todos esses segmentos.

Compreendemos a importância das atitudes tomadas e, partimos do princípio de que foi necessária a compreensão das diferentes ações e funcionamento da escola, bem como as contribuições das ações da gestão para a organização do espaço escolar, para possibilitar o entendimento de que a Comunidade Escolar é composta por todos os segmentos que se somam à escola. Em concordância, acredita-se que

Quando a comunidade escola [...] - tem acesso às informações e lhe é garantido o direito de participar das decisões, ela tem condições de compreender melhor o funcionamento da escola e de se organizar para assegurar que os interesses da maioria sejam atendidos. É uma das maneiras de fazer funcionar a escola e de organizá-la com vistas à melhoria

da qualidade do ensino é justamente a elaboração democrática e coletiva de seu projeto-pedagógico (BRASIL, 1988, p.9).

Assim, com o intuito de ampliar tais ações e compreensões sobre a temática, nossa problemática de pesquisa buscou possibilidades de perceber: *Em que medida se efetivam ações que atendem aos princípios de Gestão Democrática em uma escola pública no município de São José do Inhacorá/RS?*

Para isso, tivemos como objetivo geral: Compreender se as ações da Gestão Escolar, observando o contexto de escola pública do município de São José do Inhacorá/RS, têm buscado efetivar a Gestão Democrática. Partimos da necessidade de reflexão sobre meios de ultrapassar as formas conservadoras ou até mesmo fragmentadas de organização escolar, demonstrando a preocupação da escola na formação e construção da cidadania.

Desta forma, como objetivos específicos buscou-se: a) Refletir sobre os conceitos de Gestão Escolar e Gestão Escolar Democrática; b) Compreender as ações da Gestão Escolar de uma escola pública no município de São José do Inhacorá/RS; c) Tecer reflexões que possam contribuir e potencializar o processo de democratização das ações da Gestão Escolar do Município de São José do Inhacorá/RS.

Tais inquietações foram suscitadas pela experiência prática neste contexto e a possibilidade de refletir sobre as ações mais efetivas e participativas da Comunidade Escolar como um todo. Além disso, a legislação tem indicado a necessidade de desenvolver ações democráticas, mas para que elas aconteçam, não basta apenas ser indicada pela legislação, é essencial que a Comunidade Escolar seja de fato, atuante e responsável neste processo, incorporando responsabilidades e comprometimento, a partir de um projeto pedagógico claro, construído e debatido conjuntamente, que repense a realidade e as necessidades da comunidade.

A partir das orientações legais e da produção teórico-acadêmica existente, entendeu-se que é de suma importância a participação da Comunidade Escolar em todos os processos e ações que pudessem beneficiar aquele espaço educacional. Percebeu-se que foi muito significativo tornar amplo o conhecimento sobre o “novo tipo de organização escolar, não mais calcado nos pressupostos da Administração, mas, sim, nos princípios da gestão, entendidos como mais democráticos” (DRABACH; MOUSQUER, 2009, p. 258) que estejam presentes nas instituições de

ensino e sejam percebidos como um processo de superação do autoritarismo, que tanto prejudicou a efetivação de práticas produtivas e mais autônomas no contexto escolar. Para tanto, é fundamental que os profissionais da educação, assim como a sociedade em geral, busquem formas mais ativas de participação na escola para que a comunidade seja percebida como parte da Gestão, atuando de forma intensa, contínua e efetiva na busca por autonomia, transformação e comprometimento com a educação pública de qualidade.

Assim, na próxima seção (1.1), exploraremos os caminhos metodológicos da pesquisa entrelaçando com a teoria que sustenta os princípios de Gestão Democrática.

1.1 Encaminhamentos Teórico-Metodológicos

Após fazer uma breve contextualização acerca da situação problema que veio nos inquietando e apresentar os objetivos do estudo, fez-se necessária uma concisa explicação do caminho teórico-metodológico escolhido. Para tanto, este estudo caracterizou-se por ser um Estudo de Caso, dentro de uma abordagem qualitativa. Ao nos atermos especificamente sob o estudo desta unidade escolar pré-definida, podemos ganhar em profundidade, emergindo novas percepções sobre a realidade estudada. Particularidades que, talvez, ainda não são percebidas de forma tão clara e contextualizada teoricamente. Conforme Gil (2008, p. 27), “as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceito e ideias”, nisso reside sua potência. Por se tratar de uma abordagem qualitativa, ainda se fez necessário destacar a importância deste tipo de pesquisa, assim como cita André (2013),

As abordagens qualitativas de pesquisa se fundamentam numa perspectiva que concebe o conhecimento como um processo socialmente construído pelos sujeitos nas suas interações cotidianas, enquanto atuam na realidade, transformando-a e sendo por ela transformados. Assim, o mundo do sujeito, os significados que atribui às suas experiências cotidianas, sua linguagem, suas produções culturais e suas formas de interações sociais constituem os núcleos centrais de preocupação dos pesquisadores (ANDRÉ, 2013, p. 97).

Segundo Gil (2008, p. 58) “o estudo de caso vem sendo utilizado com frequência cada vez maior pelos pesquisadores sociais, visto servir a pesquisa com diferentes propósitos como: descrever a situação do contexto”. Ainda, o autor explica

que “o estudo de caso pode, pois, ser utilizado tanto em pesquisas exploratórias, quanto descritivas e explicativas”. Para isso, “habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental e entrevistas não padronizadas” (Idem, 2008, 58).

Quando escolhemos o estudo de caso, precisamos ter o cuidado de entender que, mesmo tendo apenas um local a ser estudado, como no caso desta pesquisa, há a necessidade de se explicitar o porquê desta escolha, deste local e não outra ou outro. Alves-Mazzotti (2006, p. 639) nos ajuda a pensar essa questão quando nos diz que

[...] frequentemente, o autor apenas aplica um questionário ou faz entrevistas em uma escola, sem explicitar por que aquela escola e não outra, deixando a impressão de que poderia ser qualquer uma. Ou seja, a escola ou a turma escolhida não é um ‘caso’, não apresenta qualquer interesse em si, é apenas um local disponível para a coleta de dados.

Por isso, entendemos que esta abordagem seja uma forma possível de aprofundar a unidade individual (escola), servindo para responder questionamentos referentes ao fenômeno estudado, no caso deste estudo, as contribuições das ações na perspectiva da Gestão Democrática.

O grupo investigado foi constituído pela Comunidade Escolar de uma escola municipal, situada no município de São José do Inhacorá/RS. Vale ainda destacar que esta é a única escola do Município que atende aos estudantes do Ensino Fundamental. A referida escola encontra-se a 8 (oito) km da cidade, na localidade de Santo Antônio do Inhacorá. Suas características e projeto pedagógico, sempre estiveram relacionados e organizados dentro de uma proposta de escola do campo. Porém, atualmente a escola está passando pelo processo de urbanização. Esse processo tem como concepção dois projetos: a Escola Parque¹ e a Escola Classe, tendo em vista a necessidade e características contemporâneas do corpo discente, de maneira que possibilite maiores oportunidades com educação de qualidade em período integral. Estima-se que no ano de 2019, mais tardar, 2020, haja uma escola sede na cidade (Classe) e outra no atual endereço (Parque).

As questões mencionadas acima, serviram de motivação para justificar a importância de realizar esta pesquisa a partir do estudo de caso dessa escola. Principalmente por entender o valor da participação da Comunidade Escolar, no processo de gestão, e ainda, por acreditar que com o processo de implementação

¹ As características da Escola Parque e Escola Classe, serão abordadas no subtítulo 2.1

da Escola Parque e Escola Classe, haverá cada vez mais a necessidade do trabalho coletivo, que valorize os princípios democráticos. Desta forma, a pesquisa se desenvolveu em dois momentos: um primeiro momento foi com a apresentação da proposta de pesquisa para a Mantenedora da escola. Em seguida foram entregues, questionários semiestruturados contendo perguntas acerca de seus entendimentos a respeito de Gestão Escolar e Gestão Democrática e Escola Parque e Escola Classe.

A proposta era de que os questionamentos fossem respondidos pelos representantes da Mantenedora, direção, professores, membros da ACPM (pais e professores), funcionários da instituição pesquisada e membros do Grêmio Estudantil da escola, assim como representantes do Conselho Escolar, totalizando cinquenta (50) questionários.

Contudo, entendendo o pouco tempo para desenvolver a pesquisa e análise dos dados coletados, utilizou-se alguns critérios para selecionar aqueles sujeitos que iriam responder ao questionário. Assim, foram selecionados um ou dois representantes de todos os segmentos da gestão, os quais foram: a) Representante da Mantenedora (dois, sendo um Secretário Municipal de Educação do Município e uma Pedagoga do Município); b) a Gestão Escolar (dois, sendo uma Diretora e uma Coordenadora Pedagógica da escola), c) Professores (quatro no total, sendo dois representantes dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental e dois representantes dos Anos Finais do Ensino Fundamental, considerando, respectivamente aqueles que atuavam há mais tempo na escola e aqueles que atuavam há menos tempo na escola); d) Membros da ACPM (dois, sendo um pai Presidente da ACPM e um professor, escolhido aleatoriamente); e) Funcionários da Instituição (dois, sendo um que trabalhava há mais tempo na escola e um que trabalhava há menos tempo na escola); f) Membro do Grêmio Estudantil (um, sendo o Presidente do GERB - Grêmio Estudantil da referida escola); g) Participantes do Conselho Escolar (cinco, sendo um representante dos Pais, um representante dos Estudantes, um representante dos Professores, um representante dos Funcionários e um representante da Comunidade Local).

Para melhor ilustrar os sujeitos da pesquisa, no Quadro (1) a seguir, foram organizados discriminadamente os dados dos participantes que responderam ao questionário.

Quadro 1 – Colaboradores Pesquisados.

Representação	Nº	Cargo
Mantenedora	1	Secretário Municipal de Educação
	1	Pedagoga do Município
Gestão Escolar	1	Diretora da Escola
	1	Coordenadora Pedagógica da Escola
Professores	2	Anos Iniciais do Ensino Fundamental
	2	Anos Finais do Ensino Fundamental
Membros da ACPM	1	Pai - Presidente da ACPM
	1	Professora do Atendimento Educacional Especializado (AEE)
Funcionário da Instituição	1	Serviços Gerais (Quatro anos de atuação na escola)
	1	Agente Educacional (Três meses de atuação na escola)
Membro do Grêmio Estudantil	1	Presidente do GERB (Estudante do 9º ano)
Membro do Conselho Escolar	1	Comunidade (Moradora da localidade e Secretária da Escola)
	1	Funcionário (Merendeira)
	1	Professora (Estagiária dos Anos Iniciais)
	1	Mãe (Filha estuda no 7º ano)
	1	Estudante (8º ano)

Fonte: Elaborado pela autora

Cada sujeito, após contato prévio, recebeu o questionário com as perguntas elencadas a seguir:

1. Você já ocupou/participou ou ocupa atualmente algum cargo/ação da gestão na escola? Qual? Por quanto tempo?
2. O que você compreende por Gestão Escolar? Que ações da Gestão Escolar você tem percebido na Escola? Exemplifique.
3. O que você entende por Gestão Democrática? Como você percebe a Gestão Democrática? Explique.
4. Quais ações você visualiza que configuram a gestão como democrática no espaço escolar? Cite algumas.

5. Na Escola em questão, você percebe que a Gestão Democrática acontece a partir de princípios democráticos? Explique.
6. Você conhece e/ou participou da elaboração do Projeto Político Pedagógico da Escola? Você julga importante conhecer e participar? Porquê?
7. O que você entende por Escola Parque e Escola Classe? Explique brevemente

Ao final desta primeira etapa, os questionários foram recolhidos para a posterior análise.

Com isso, no próximo capítulo (2) intitulado: “**A GESTÃO ESCOLAR E SEU PROCESSO DE DEMOCRATIZAÇÃO**”, foram construídos diálogos e reflexões sobre a trajetória da Gestão Escolar e como ela se relacionou com o processo de democratização na escola, a partir das reflexões que foram sendo desenvolvidas sobre a temática.

2. A GESTÃO ESCOLAR E SEU PROCESSO DE DEMOCRATIZAÇÃO

Inicialmente, foi feita uma análise dos aspectos históricos da administração da educação no Brasil, para compreender a passagem para a Gestão Escolar e as implicações/contribuições nas práticas institucionais, pensando na perspectiva democrática como parte deste processo.

Sendo assim, após um caminho de democratização, com algumas conquistas muito importantes, em 1988 a Constituição Federal e em 1996 a Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9.394, segundo Drabach; Mousquer (2009, p. 259), estas asseguravam “o princípio de Gestão Democrática no Ensino Público”. Esta forma de Gestão surgiu para desfragmentar um sistema centralizador, autoritário e burocrático, pois, estava fundamentado na democracia, na autonomia, construção e participação coletiva. Porém, há que se mencionar que existe uma caminhada que busca garantir tais conquistas.

No início do século XX, foi possível entender e reconhecer que mudanças na estrutura da administração escolar eram necessárias, e apontavam para a necessidade de transformações. De acordo com Leão (1945), quando começaram a surgir os primeiros movimentos voltados à administração escolar, já estava explícita a questão de que a organização estava baseada na hierarquia das funções. Ou seja, nessa perspectiva, o Diretor ainda era a figura central, considerado um líder, que tomava as decisões individualmente.

Ribeiro (1986) aponta em seus escritos voltados para a administração escolar, baseada na filosofia, política e ciências relacionadas ao processo educativo, que a unidade e a economia neste processo de organização são essenciais. Menciona, por exemplo, a importância de administrar além do pessoal, o material escolar, de modo que a “empresa” deva atingir os objetivos de forma econômica e eficaz. Seus ideais têm interesse na prestação de contas e nos rendimentos. Em suas conclusões, o autor ainda enfatiza que:

Administração Escolar é o complexo de processos, cientificamente determináveis que, atendendo a certa filosofia e a certa política de educação, desenvolve lhe antes, durante e depois das atividades escolares para garantir-lhes unidade e economia (RIBEIRO, 1986, p. 179).

Porém, a visão até então em circulação, ainda era bastante restrita ao campo da administração. Lourenço Filho (2007) traz uma reflexão acerca da gestão como organização e administração, que deveriam ser tratadas como um meio de tornar as instituições mais eficientes. O diferencial agora é que devem ser levadas em consideração as relações humanas. O autor ainda destaca que uma atividade complexa e participativa tem a necessidade de distribuição de tarefas. “Organizar elementos (coisas e pessoas), dentro de condições operativas (modos de fazer), que conduzam a fins determinados” (LOURENÇO FILHO, 2007, p. 46). Drabach & Mousquer (2009, p. 269) em seus estudos, mencionam que o autor Lourenço Filho, apoia-se em duas correntes teóricas para pensar o sistema escolar: teorias novas e teorias clássicas ao abordar a Organização e Administração Escolar, afirmando que o “sistema escolar carece tanto de atividades de planejamento, coordenação, controle e avaliação, quanto da valorização das relações humanas que se processam neste espaço”.

Por outro lado, Anísio Teixeira (1997) apresenta reflexões mais próximas com as concepções atuais de Gestão Escolar, pelo fato de que estava preocupado com a qualidade do ensino e com que as escolas favorecessem a aprendizagem participativa de todos. Drabach e Mousquer (2009, p. 271) citam que Anísio Teixeira, apesar de ser contemporâneo dos demais autores citados anteriormente, “dá início a um pensamento que rompe com a defesa dos princípios da administração geral adequados à educação. Embora o pensamento contrário continue forte até o final da década de 1970”. Isso implicou que a concepção de administração passou a requerer novos métodos. Em seus escritos Teixeira (1964, p. 14) ainda menciona que “somente o educador ou o professor pode fazer administração escolar”.

Como já foi citado em outros momentos deste estudo, o termo Gestão Democrática, mesmo estando descrito na Constituição Federal de 1988 e, posteriormente na LDB de 1996, ainda continua sendo usado como mero vocábulo, pois, suas ações têm se mostrado voltadas para os princípios da administração, em uma dimensão mais político-pedagógica. As ações voltadas para a Gestão Democrática implicam na efetivação de novos processos de organização, baseados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos na tomada de decisões. A gestão da escola é um ato político. Deverá sempre ter tomada de posições coletivas, dos pais, professores, funcionários e estudantes. Isso significa que sua construção precisa ser participativa.

Bem, mas o que realmente envolve ações coletivas? Em diálogos e estudos, há citações de três termos básicos e simples, que possibilitam pensar a Gestão como uma ação coletiva: autonomia, participação e democracia. Acredita-se que quando há compreensão destas definições, a construção coletiva estará mais presente. Nessa direção, Paro (1997) ressalta que “parece fazer falta uma maior precisão do conceito de participação”. Há a necessidade de se investir na Gestão Democrática. Assim como, Barbosa (1999, p. 219) “defende que a gestão democrática implica que a comunidade e os usuários da escola sejam os seus dirigentes e gestores e não apenas os seus fiscalizadores”.

Diante disso é importante citar que a construção do projeto pedagógico da escola, seguindo a linha da participação, envolve em suas atividades além do diretor e dos professores. Envolve, pois, os funcionários, os alunos, os pais e qualquer membro da comunidade escolar que esteja empenhado em colaborar com a melhoria do processo pedagógico. Constitui-se assim, o Conselho Escolar.

A construção de uma escola em que a participação seja uma realidade, depende da ação de todos envolvidos no Conselho Escolar. O Conselho Escolar constitui um dos mais importantes mecanismos de democratização das ações da Gestão de uma escola. Quanto mais ativa e ampla for a participação dos membros do Conselho Escolar na vida da escola, maiores serão as possibilidades de fortalecimento dos mecanismos de participação e decisão coletivos.

Outro ponto importante a ser citado, é que é preciso pensar de forma a não fragmentar os três termos básicos salientados pela Gestão Democrática: autonomia, participação e democracia. Visto que para que haja uma articulação entre os conceitos, há a necessidade de ouvir o outro, ter uma escuta sensível e respeitosa. É desta forma que criamos pessoas autônomas, capazes de falar, participar, criar, decidir e escolher conjuntamente. Como por exemplo, sugerir a eleição de Diretores.

Quando se expõe essa ideia, devemos mencionar que variadas são as formas de acesso à gestão nas escolas: diretor indicado pelo poder público (que é a forma como acontece na escola objeto deste estudo), diretor de carreira, diretor aprovado em concurso público, diretor indicado por listas tríplexes e sêxtuplas ou processos mistos e eleição direta para diretor. Cada uma dessas modalidades fundamenta-se em argumentos importantes, mas nenhuma parece garantir as exigências das funções do diretor na perspectiva de Gestão Democrática na escola.

Quando tentamos fazer uma reflexão sobre o que realmente está acontecendo nos nossos espaços educativos, enquanto gestão, fica fácil descrever algumas situações. Em muitos momentos o que tem chegado às discussões escolares são propostas prontas, construídas a partir de ideias de um grupo externo, que tendem a obedecer a uma ordem e/ou posição hierárquica. Em outros momentos, na tentativa de tornar a atuação mais democrática, fazemos grupos de trabalho, reuniões, formações, mostrando o que já está sendo organizado e preparado no que se refere a proposta pedagógica das escolas sem que haja debates e discussões.

Há também aqueles espaços educacionais que estão caminhando na direção mais aproximada das teorias contemporâneas da Gestão Escolar, em que acontecem discussões com os representantes do Conselho Escolar, grupo de professores, famílias, colaboradores de forma geral e, ainda, a participação da comunidade nas tomadas e auxílio de decisões. Na contemporaneidade, a Gestão Democrática parece ser um assunto fácil de ser dialogado. Percebemos que este é um termo muitas vezes citado de maneira distorcida. Mas, realmente é o foco das nossas ações, e é onde queremos chegar. Mesmo que ainda há um longo caminho para ser trilhado.

Para entender a importância desse processo é preciso um olhar diferenciado da/para a gestão. É preciso entender que o trabalho coletivo apresenta resultados que irão promover qualidade às práticas pedagógicas. É preciso redirecionar algumas crenças e culturas. Por isso, acredita-se que não esteja longe de serem alcançados os objetivos nesta perspectiva democrática, pois, nossas escolas estão cada vez mais exigindo a participação coletiva nas suas ações. Basta que os educadores/gestores mantenham a sensibilidade em sintonia com a educação. Acredita-se que antes de saber fazer, é preciso saber sentir.

Santos e Avritzer (2002) dizem que a democracia se organiza da seguinte forma: no século XIX, ela é indesejada. No século XX se desejava (para a formação de governos no pós-guerra) e também não se desejava (por causa do avanço do capitalismo), ou seja, precisava de ajustes. Na última década do século XX, a democracia foi escondida pelos preceitos liberais (democracia representativa). Teixeira (1936, p.58) nos diz que “Só existirá democracia no Brasil no dia em que se montar no país a máquina que prepara as democracias. Essa máquina é a da escola pública”.

A partir dessas considerações a respeito da Gestão Escolar, na próxima seção (2.1) adentraremos nos aspectos descritivos e explicativos das propostas de **Escola Parque e Escola Classe**, que se vinculam, no nosso entendimento, à perspectiva de Gestão Democrática

2.1 Ações possíveis: Escola Parque e Escola Classe

Considerando que a Escola Municipal de Ensino Fundamental do município de São José do Inhacorá/RS está passando pela proposta de urbanização, onde iniciou a construção de uma instituição sede na cidade, que será chamada de Escola Classe e mantendo seu prédio na zona rural, que será chamada de Escola Parque, pela característica da Comunidade Escolar que vislumbra novas propostas pedagógicas, anseios e necessidades, acredita-se que este novo projeto de educação e ensino no município, se configure como uma ação possível da perspectiva democrática da Gestão Escolar.

As Escolas Parque e Escolas Classe foram pensadas pelo educador brasileiro Anísio Teixeira, quando este ocupava a Secretaria de Educação do Estado da Bahia (1947-1951) como forma de reorganizar o ensino primário, oferecendo à modalidade, educação em tempo integral. Segundo Carbello (2014, p.2) esse projeto “foi pensado para ser transformado em uma política para a educação básica brasileira na década de 1950”. Em seu discurso, na inauguração da primeira Escola Parque (Centro de Educação Carneiro Ribeiro), Anísio Teixeira anunciava suas intenções com a proposta:

Desejamos dar, de novo, à escola primária, o seu dia letivo completo. Desejamos dar-lhes os seus cinco anos de curso. E desejamos dar-lhe seu programa completo de leitura, aritmética e escrita, e mais ciências físicas e sociais, e mais artes industriais, desenho, música, dança e educação física. Além disso, desejamos que a escola eduque, forme hábitos, forme atitudes, cultive aspirações, prepare realmente, a criança para a sua civilização - esta civilização tão difícil e complexa por estar em mutação permanente E, além disso, desejamos que a escola dê saúde e alimento à criança (TEIXEIRA, 1959, s/p).

A proposta, segundo Menezes e Santos (2001), idealizava a reformulação da educação pública daquele Estado, com a intenção de construir centros populares educacionais que oferecessem educação integral, cuidando da alimentação, higiene, socialização e preparação para o trabalho, de crianças de zero a dezoito anos. O

objetivo era alternar atividades teóricas com atividades práticas. Ou seja, na Escola Classe, os estudantes seriam estimulados em atividades intelectuais e na Escola Parque, atividades voltadas às artes, jogos, recreação, ginástica, teatro, música e dança, seriam evidenciadas.

Considerando essa proposição, o município de São José do Inhacorá, ao refletir suas práticas, pretende integrar em sua proposta pedagógica essas duas possibilidades de pensar o espaço escolar. Utilizará o espaço da nova escola, que foi construída na zona urbana do Município e que está em fase de finalização de sua projeção, como Escola Classe, onde os estudantes terão suas atividades acadêmicas, voltadas ao embasamento teórico e conteudista. E, manterá a escola da zona rural como Escola Parque, oferecendo disciplinas com características mais práticas, ofertando assim, educação em tempo integral para seus estudantes.

Desta maneira, acreditamos que a Comunidade Escolar estará cada vez mais próxima e atuante, pois algumas famílias pensam que a localização da escola é um fator importante para que sejam cada vez mais atuantes nos processos educacionais. Outros já acreditam que a educação em tempo integral é uma condição que sinaliza qualidade no ensino, pelo fato de que esta proposta que está se encaminhando irá ao encontro das necessidades específicas da comunidade e que ações que se configurem com a perspectiva democrática estejam cada vez mais presentes no cotidiano escolar.

Sendo assim, no próximo item (2.2), foram realizadas discussões acerca da **Gestão Escolar e a Perspectiva Democrática na Escola: olhares e concepções**, para tecer reflexões que pudessem contribuir e potencializar o processo de democratização das ações da Gestão Escolar no município.

2.2 A Gestão Escolar e a Perspectiva Democrática na Escola Municipal de Ensino Fundamental Rui Barbosa: olhares e concepções

Partindo do pressuposto de que a atual Gestão Escolar (que iniciou seu mandato no ano de 2017) da Escola Municipal do Município de São José do Inhacorá/RS, esteve demonstrado esforços na busca pela democratização da gestão - mesmo que esse processo ainda esteja um pouco lento. Contudo, entendemos que o processo de deslocamento de ênfases da perspectiva administrativa para a

perspectiva de Gestão Democrática dentro da escola, precisa encontrar brechas de se efetivar.

Por isso, no primeiro ano de atuação, a Direção atual priorizou pela criação do grupo de representantes do corpo discente - o Grêmio Estudantil e, já sinalizava ações de cunho mais democrático, para efetivar representações nas discussões da escola. O Conselho Escolar foi convocado para atuar e participar ativamente nas decisões e melhorias junto a escola, solicitou ainda uma maior participação da Associação do Círculo de Pais e Mestres (ACPM). Além disso, foram priorizados momentos de construção pedagógica e de planejamentos em conjunto com seu corpo docente e discente. Entende-se assim que a perspectiva democrática esteja dando sinais de ações possíveis dentro da escola.

Desta forma, buscando a participação do maior número possível de pessoas nas decisões escolares, é de fundamental importância que todos esses segmentos supracitados dialoguem e que construam ações coletivamente de forma que estas sejam favoráveis para que o objetivo em comum - qualidade da educação, seja alcançado.

Com isso, entendeu-se que seria de extrema valia realizar os questionários com os representantes da Comunidade Escolar, como mencionado no Quadro 1 (Mantenedora, Direção, Professores, Funcionários, Estudantes, juntamente com os representantes do Grêmio Estudantil - GERB, representantes do Conselho Escolar e representantes da Associação do Círculo de Pais e Mestres da escola - ACPM), para que pudéssemos compreender como tem acontecido as ações da Gestão Escolar na perspectiva democrática neste contexto.

Para melhor explorar as respostas e discussões estabelecidas pelos segmentos citados, explanou-se a análise dos questionários na ordem que segue abaixo os subcapítulos:

- 3.1) Análise e discussão dos questionários dos representantes da Mantenedora;
- 3.2) Análise e discussão dos questionários dos representantes da Direção;
- 3.3) Análise e discussão dos representantes dos Professores;
- 3.4) Análise e discussão dos representantes Membros da ACPM;
- 3.5) Análise e discussão dos representantes dos Funcionários da Instituição;
- 3.6) Análise e discussão do representante do Grêmio Estudantil;
- 3.7) Análise e discussão dos representantes do Conselho Escolar.

Assim, no próximo capítulo intitulado “***Tensionamentos sobre ações na perspectiva democrática***” buscou-se entrelaçar as análises entre as respostas dos participantes, destacadas em itálico e colocadas entre aspas, e o referencial teórico que veio embasando os princípios de Gestão Democrática discutido durante o Curso de Especialização em Gestão Educacional, no intuito de responder a nossa questão de pesquisa.

3. TENSIONAMENTOS SOBRE AÇÕES NA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA

Os questionários foram desenvolvidos com a intenção de verificar o entendimento da Comunidade Escolar a respeito da Gestão Escolar, Gestão Democrática e Escola Parque e Escola Classe. As respostas dos representantes, sinalizam reflexões importantes para pensar as possíveis ações na perspectiva da Gestão Democrática que estão acontecendo na escola e outras que poderão acontecer.

Desta maneira, partimos da análise dos questionários na íntegra, na tentativa de estabelecer discussões e entrelaçamentos teóricos com as respostas dos representantes da Comunidade Escolar

3.1 Representantes da Mantenedora

Neste subitem, as discussões foram relacionadas aos questionamentos envolvendo atuação em cargos de Gestão Escolar, compreensão do que é Gestão Escolar, entendimento por Gestão Democrática e suas ações, participação na elaboração do PPP da escola e entendimento sobre os projetos Escola Parque e Escola Classe. As respostas são de representantes da Mantenedora da escola.

Quadro 2 - Representantes da Mantenedora.

Número de entrevistados	Cargo	Nome Fictício ²
1	Secretário Municipal de Educação	A
1	Pedagoga do Município	B

Fonte: Elaborado pela autora

Para tanto, seguem as contribuições e posterior análise.

A primeira pergunta referente a: Você já ocupou/participou ou ocupa atualmente algum cargo/ação da Gestão na escola? Qual? Por quanto tempo? **A**

² No intuito de preservar os nomes dos colaboradores, identificamos os membros da Mantenedora que responderam ao questionário de **A** e **B**.

respondeu que *“sim, durante dois anos, foi orientador educacional”*. **B** mencionou que já havia sido coordenadora pedagógica em uma Creche Filantrópica durante dois anos em outro município e que atualmente coordena a Secretaria Municipal de Educação, Cultura, Desporto e Transporte (SMECDT) em São José do Inhacorá/RS, sendo que está na função há sete anos.

Em relação à segunda pergunta: O que você compreende por Gestão Escolar? Que ações da Gestão Escolar você tem percebido na Escola? Exemplifique; **A** mencionou que *“para que a gestão democrática e participativa se efetive, faz-se necessária a participação de todos os segmentos da escola de forma organizada. Estas participações dos pais e da comunidade na escola são representativas, demonstrada por meio do Conselho Escolar, Associação de Pais e Mestres e Funcionários, no Grêmio Estudantil e nas atividades desenvolvidas pela escola, cita-se como exemplo, reuniões, entre outros. B* comentou que *“Gestão Escolar é uma área da educação, onde o objetivo é o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários para que as coisas aconteçam no espaço escolar, onde o foco principal é a aprendizagem dos alunos”*. Acabou por não exemplificar quais ações da Gestão Escolar são percebidas por ela na Escola.

Sobre o entendimento por Gestão Democrática, **A** respondeu que *“a gestão democrática é o compartilhamento de decisões e informações, a preocupação com a qualidade da educação e com a relação custo-benefício, a transparência e fatores que são operacionalizados por instâncias colegiadas. Como mecanismos de participação da comunidade na escola, eles já estão presentes em muitas escolas do país. A função dos conselhos é orientar, opinar e decidir sobre tudo o que tem a ver com a escola, como participar da construção do projeto-político pedagógico e do planejamento anual, avaliar os resultados da administração e ajudar na busca de meios para solucionar os problemas administrativos e pedagógicos, decidir sobre os investimentos prioritários. Mas não é só nos conselhos que a comunidade participa na escola. B* comentou *“Não tem como falar de gestão democrática escolar sem falar de autonomia e participação. Precisando pensar o que cada uma destas significa, pois é na AUTONOMIA que a escola possui legalmente amparo para planejar, decidir, inclusive a forma pedagógica que irá atuar, gerenciamento de recursos financeiros, materiais, etc. PARTICIPAÇÃO: nesta a participação não deve*

acontecer de gabinete, de cima para baixo. Tudo necessita estar claro para todos, comunidade escolar, docentes, gestores”.

O que se percebeu neste momento é que realmente os representantes da Mantenedora da escola refletem sobre a importância da participação nas ações, e da importância de haver autonomia e da tomada de decisões de maneira não estar centralizada em um único sujeito. Mas não se engajam para mobilizar os sujeitos dentro da escola. Lück (2006, p. 27), no entanto nos traz a reflexão de que “sob a designação de participação, muitas experiências são promovidas sem o devido entendimento e cuidado que a orientação de participação demandaria para justificar-se no contexto educacional e promover bons resultados”. Atualmente nossa realidade é essa: a distorção do significado da palavra participação.

No quarto questionamento, sobre as ações que configuram a Gestão como Democrática, **A** citou que *“valorizam-se as aprendizagens significativas numa perspectiva interdisciplinar, estimulando a procura de solução de problemas, de forma a que o aluno trabalhe conceitos, reelaborando-os aumentando sua autoconfiança e ascendendo a níveis elevados de autonomia.* **B** se posicionou respondendo que *“ações que configuram uma gestão democrática no espaço escolar: Descentralização do poder, participação dos segmentos escolares nas tomadas de decisões, autonomia pedagógica e administrativa da escola, trabalho e decisões em equipe”.* Ainda citou como exemplo, *“em parte as eleições para diretores (o que não garante totalmente uma gestão democrática), PPP no coletivo”.*

Na próxima pergunta que questiona se os sujeitos percebem que na Escola em questão as ações da gestão acontecem a partir de princípios democráticos? Explique; **A** respondeu que *“a escola precisa constituir-se como espaço de respeito às diferentes culturas, valores e ideias, desenvolvendo noções de democracia na própria vivência escolar, percebe-se que ainda está aquém do que de fato deveria ser. As reuniões com os pais e o envolvimento devem ser maiores.* **B** respondeu comentando *“que não estou diretamente na escola, mas estando de fora não vejo a gestão democrática ativa na escola ainda”.* Continuou, mencionando que não percebe *“isto no perfil da gestão escolar, mas que por não ser docente na escola, é diferente estar no espaço e fora dele”.* Mais uma vez, o posicionamento da **B** inferiu que *“falta mais posicionamento da atual gestão”.* Comentou ainda que parece *“estar acontecendo mais momentos de reuniões e discussões em equipe na escola, o que poderia se configurar como Gestão Democrática”*, porém Lück (2006, p. 24) remete

em suas reflexões que “evidencia-se ainda a participação pela participação, nos casos em que se gasta muito tempo em debates e discussões sobre questões banais e secundárias”.

Perguntamos então se eles conhecem e/ou participaram da elaboração do Projeto Pedagógico da Escola? Complementando se julgavam importante conhecer e participar? Por quê? **A** respondeu que “o *Projeto Político Pedagógico (PPP)* é um documento da escola, elaborado pela equipe escolar e pela comunidade, definindo assim, as intenções da mesma. Nele constam os objetivos que se espera alcançar na escola e tudo o que se pode fazer para conquistar cada um desses objetivos, no determinado tempo e um trabalho de qualidade. O Projeto é criado para estabelecer um planejamento e outros laços, afinal, para que se efetue. Tive acesso ao PPP da Escola, onde pude, através de uma análise, ter uma visão global do funcionamento da escola. Com certeza o PPP é uma ferramenta para situar, clarear e conhecer em detalhes a instituição e comunidade escolar”. **B** respondeu que “em anos anteriores participava. Com a atual gestão, sua participação parece desnecessária”.

A última questão tratava dos entendimentos projetos Escola Parque e Escola Classe. **A** respondeu que “acredito que a Escola Parque seja um marco muito importante na vida educacional brasileira, ainda mais em tempos que se procura estabelecer novos rumos para nossa educação. A Escola Parque e as Escolas-Classe - significam uma avançada resposta quanto ao tipo de instituição escolar capaz de realmente preparar a criança para a vida moderna, para uma sociedade em mudança. A Escola Parque destina-se às atividades educativas, como: trabalhos manuais, artes industriais, educação artística, educação física e atividades socializantes. Nas escolas-classe desenvolvem-se as atividades normais ou convencionais das demais escolas, estudando ciências físicas e sociais, leitura, escrita e aritmética. Durante um turno a criança estuda numa das escolas-classe e no outro turno na escola-parque. No Centro de Educação Popular, a criança recebe toda assistência: médico, dentista, orientador educacional, além da merenda escolar. **B** mencionou que esse “modelo de escola há a alternância de atividades práticas e teóricas. Algumas atividades práticas no turno da manhã, outras teóricas, e assim sucessivamente no turno da tarde”.

Nesta análise, percebemos a preocupação de que aconteça a Gestão Escolar alicerçada nos princípios da Gestão Democrática, porém o que ficou claro é que as ações elencadas, dependem, de acordo com as respostas, da característica da

gestora escolar. Tirou-se a responsabilidade da Mantenedora, na crença de que a escola por ter autonomia para decisões e planejamentos é a única responsável. Ficou claro ainda que nem todos os representantes estão auxiliando de forma presente nos processos pedagógicos que envolvem a Escola em questão e que já houve momentos em que foram mais atuantes, como, por exemplo, na construção do PPP como foi mencionado. Sobre o entendimento Escola Parque e Escola Classe demonstraram ter conhecimento, mas não exploraram o potencial de discussão e/ou visualizaram essa proposição como uma ação que possibilita mais participação e aproximação da escola com a comunidade.

3.2 Representantes da Direção

Neste subitem, as discussões foram relacionadas aos questionamentos envolvendo a atuação em cargos de Gestão Escolar, compreensão do que é Gestão Escolar, entendimento por Gestão Democrática e suas ações, participação na elaboração do PPP da escola e entendimento de Escola Parque e Escola Classe pelos representantes da Direção da escola.

Quadro 3 - Representantes da Direção.

Número de entrevistados	Cargo	Nome Fictício ³
1	Coordenadora Pedagógica da escola	C
1	Diretora da escola	D

Fonte: Elaborado pela autora

A primeira pergunta estava relacionada ao cargo de Gestão Escolar. As duas questionadas, responderam que já ocuparam e ainda ocupam cargos de gestão. **C** foi Diretora da escola por dezesseis anos, atualmente é Coordenadora Pedagógica. **D** foi Vice-Diretora por oito anos e, há dois anos, Diretora escolar.

³ Optamos por identificar os colaboradores da pesquisa, membros da Direção que responderam ao questionário de **C** e **D**, para preservar suas identidades.

No que se refere a compreensão do significado do termo Gestão Escolar, **C** mencionou que este vocábulo *“relaciona-se à descentralização de decisões e construção da autonomia”*. Exemplifica, retomando que a tomada de decisões deve ser coletiva frente a questões relacionadas a organização escolar. Já **D**, tratou a gestora como aquela que *“faz gerir a organização escolar, articula as condições materiais e humanas no contexto escolar”*.

No que se refere à terceira questão, que tratava da Gestão Democrática, **C** entendeu que há *“maior envolvimento de toda Comunidade Escolar nas decisões. Descentralização de decisões. Voz e vez para todos”*. **D** comentou que é *“onde toda comunidade escolar participa da organização da escola, propondo uma participação social”*. Lück (2006) vai mais fundo no conceito, enfatizando que

É pelo compromisso e em nome da construção de uma sociedade democrática e da promoção de maior envolvimento das pessoas nas organizações sociais em que atuam, com os quais se relacionam, e das quais dependem, que se favorece a realização de atividades que possibilitem e condicionem a participação. [...] é importante destacar que a democratização efetiva da educação é promovida não apenas pela democratização da gestão da educação, conforme definido pela Constituição e pela lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (9.394/96). [...] Apesar da importância da participação em educação, observa-se, no entanto, que esse é um conceito que tem sido mal-entendido e sobre tudo banalizado nas escolas (LUCK, 2006, p. 26).

A questão quatro remeteu às ações que configuram as ações da gestão como democráticas no espaço escolar. **C** citou como exemplo, *“as ações tomadas coletivamente por todos os trabalhadores da escola”*. **D** citou *“a participação na elaboração do PPP, ações e decisões em conjunto, diálogo, Grêmios Estudantil, Conselho Escolar e ACPM”*. Sobre a questão número cinco, que se refere a se os sujeitos percebem na Escola Municipal de Ensino Fundamental Rui Barbosa que as ações de Gestão acontecem a partir de princípios democráticos? Explique; **C** explicou que em algumas questões precisamos avançar, sobre Gestão Democrática, citando como exemplo, tempo para reunir-se com o grupo e tomar algumas decisões. *“Que deveríamos ter um tempo específico para isso”*. Já **D** acreditou que *“sim”*, a Gestão Democrática acontece, a partir de princípios democráticos na escola em questão. De acordo com Lück (2006):

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 lhe são afetas, dando-lhes unidade, vigor e direcionamento firme. (LUCK, 2006, p. 29).

A pergunta número seis foi respondida de forma similar entre a Diretora e a Coordenadora Pedagógica, mencionando sobre a participação na elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola. Da mesma forma, as duas julgaram importante conhecer e participar. **C** comentou que *“o PPP é a linha norteadora da escola. É o coração da escola”*. **D** acreditou que *“um PPP precisa ser planejado com a comunidade escolar, pois assim a realidade da escola fica diretamente ligada ao ambiente escolar”*.

A última questão tratou do entendimento sobre os projetos Escola Parque e Escola Classe. **C** explicou que *“as duas se complementam, pois, tem o objetivo de fornecer para o aluno uma educação integral com a proposta de alternar atividades intelectuais com atividades práticas como artes, jogos, recreação, teatro, ginástica, música e dança”*. **D** explicou que a Escola Parque *“é uma escola integral com cursos e a Escola Classe é a aula tradicional”*.

Nesta discussão, percebeu-se que a atual Gestão Escolar tem buscado desenvolver ações que configuram a Gestão Democrática, procurando envolver a Comunidade Escolar no cotidiano da escola, nas decisões envolvendo calendários. Essas ações foram visíveis quando a proposta de resgatar o Conselho Escolar, buscando auxílio, especialmente financeiro junto a ACPM, comprometendo o Grêmio Estudantil em liderar atividades com os estudantes, promovendo jogos e brincadeiras recreativas, mobiliza todos os segmentos da comunidade, possibilitando que todos percebessem a necessidade de participação.

Porém, ainda há necessidade de avançar em algumas questões, como, por exemplo, ter mais tempo específico para reuniões de discussões em equipe e de planejamento coletivo, para que se consiga efetivar a Gestão Escolar na perspectiva Democrática. Mas sabemos que algumas ações possíveis já estão sendo realizadas por esta gestão, e possivelmente são positivas para a escola. Sobre o entendimento dos projetos Escola Parque e Escola Classe demonstraram ter conhecimento. E de novo, não há comentários sobre a importância dessa ação como elemento que aproxima escola e comunidade.

3.3 Representantes das Professoras Anos Iniciais do Ensino Fundamental

Neste subitem, as discussões foram relacionadas aos questionamentos envolvendo atuação em cargos de Gestão Escolar, compreensão do que é Gestão Escolar, entendimento por Gestão Democrática e suas ações, participação na elaboração do PPP da escola e entendimento de Escola Parque e Escola Classe. As respostas são de representantes das professoras das Anos Iniciais da escola.

Quadro 4 - Representantes das Professoras dos Anos Iniciais.

Número de entrevistados	Cargo	Nome Fictício ⁴
1	Professora Anos Iniciais com mais tempo de atuação na escola (quinze anos)	E
1	Professora Anos Iniciais com mais tempo de atuação na escola (dois anos)	F

Fonte: Elaborado pela autora

Onde **E** é a professora com mais tempo de atuação na escola (quinze anos) e **F** é a professora com menos tempo de atuação na escola (dois anos), considerando neste momento, os anos iniciais do ensino fundamental.

Com relação à primeira pergunta do questionário que se refere a: Você já ocupou/participou ou ocupa atualmente algum cargo/ação da gestão na escola? Qual? Por quanto tempo? as duas responderam que já atuaram como Coordenadora Pedagógica em alguma escola onde atuaram. **E**, atuou por quatro anos e **F**, por dez anos.

Já com relação à segunda questão, **E**, respondeu que “*Gestão Escolar é Administração dos diferentes pilares de uma escola (gestão administrativa, pedagógica, financeira, comunicação, recursos humanos, tempo/espaço/eficiência*

⁴ Identificaremos os colaboradores que responderam ao questionário de **E** e **F**, para preservar suas identidades.

dos processos), todos em prol do processo ensino aprendizagem. Estes, no entanto, nem sempre estão unificados”. **F** mencionou a Gestão tendo um “*papel de mediador. Aquele que organiza o trabalho escolar. Trabalho em equipe. Dirige as ações da escola. Ato de realizar ações conjuntas, de acordo com os interesses e necessidades de toda Comunidade Escolar*”. Ainda continuou exemplificando a “*organização das atividades relativas ao ano letivo (planejamento do calendário escolar)*”.

No que se refere à terceira pergunta, **E**, entendeu por Gestão Democrática “*aquela na qual se prioriza a participação do coletivo em todas as ações tomadas pela escola*”. Mencionou ainda que percebe muitas lacunas na escola em questão e cita que o principal fator é “*a inexistência de reuniões para planejamentos antecipados*”. **F** explicou que “*Gestão Democrática envolve a participação de todos aqueles que fazem parte da Comunidade Escolar*”. Citou como exemplo, “*o diálogo em conjunto, a troca de ideias*”. Comentou ainda que “*a Gestão Democrática dá possibilidades de reflexão, do diálogo aberto e de colaboração mútua*”. De acordo com Lück (2006) podemos pensar que a

Participação efetiva na escola pressupõe que os professores, coletivamente organizados, discutam e analisem a problemática pedagógica que vivenciam em interação com a organização escolar e que, a partir dessa análise, determinam caminhos para superar as dificuldades que julgarem mais carentes de atenção e assumam compromisso com a promoção de transformação nas práticas escolares.[...](LUCK, 2006, p. 33-34).

A questão posterior tratou das ações que configuram a Gestão Democrática no espaço escolar. **E** comentou que “*temos algumas ações, porém não é o conjunto. Cita conversas rápidas para decisões importantes (compra de jogos, organização de eventos com pedidos de sugestões), organização do calendário escolar em conjunto, desenvolvimento de projetos*”. **F** citou algumas ações, como, por exemplo, “*o diálogo com toda a Comunidade Escolar, organização conjunta com todos os professores das atividades relativas ao ano letivo, construção conjunta dos projetos escolares e a parceria entre a equipe de trabalho*”. Neste momento, mais uma vez, houve uma indicação da distorção do conceito de participação, pois, nos pareceu que são desconsiderados os princípios democráticos, assim como já havia sido mencionado anteriormente.

No que se refere à questão de perceber na Escola em questão ações da gestão a partir de princípios democráticos? Explique; as duas professoras mencionaram que sim, há, porém, **E** comentou que de *“forma branda”*. Continuou seu comentário mencionando que *“boa parte do tempo é tomada pela resolução de problemas e reuniões fora do âmbito escolar. Pelo fato da escola estar localizada longe da Mantenedora, sobrando pouco tempo para a concretização de uma gestão eficaz”*. **F** acreditou que *“há um trabalho participativo, sempre com a preocupação do todo na escola, há o envolvimento de todos na construção das atividades relacionadas ao ano letivo. Oportunidade de espaço para a discussão de novas propostas de trabalho”*.

A questão número seis que se refere a: Você conhece e/ou participou da elaboração do Projeto Político Pedagógico da Escola? Você julga importante conhecer e participar? Por quê? as duas professoras foram unânimes em citar que participam da elaboração. **E** *“considera a participação de todos os segmentos como fundamental”*. No entanto ainda comentou que *“um PPP realmente se torna válido quando além de questões teóricas, retrata o real funcionamento de uma escola, ou seja, questões pontuais bem destacadas”*. **F** mencionou a seriedade do PPP, reiterando a necessidade de ser *“feito com a colaboração de toda a Comunidade Escolar”*.

Sobre a questão de número sete, **E**, explicou que a *“Escola Classe, compreende o Sistema Educacional AULA, compreendido pelos dias letivos exigidos pela legislação brasileira. A Escola Parque compreende o Sistema Educacional OFICINAS”*. A professora **F** mencionou que *“só ouviu falar superficialmente e precisa informar-se sobre o assunto”*.

As reflexões que emergem, neste momento, foram de profissionais que já ocuparam cargos na Gestão Escolar por algum período de tempo. Suas implicações e reflexões tendem a mencionar características de administrador, envolvendo a organização do trabalho escolar como um todo. Comentou-se ainda sobre as ações que têm acontecido, de acordo com os princípios da Gestão Democrática, envolvendo diálogos, sugestões e a construção conjunta nos projetos escolares. Percebeu-se assim, mais uma vez, que estão sendo construídas, mesmo que ainda de forma branda, ações norteadoras de princípios democráticos na Escola em questão. Sobre o entendimento do projeto Escola Parque e Escola Classe demonstraram ter pouco conhecimento.

3.4 Representantes dos Professores Anos Finais do Ensino Fundamental

Neste subitem, as discussões foram relacionadas aos questionamentos envolvendo atuação em cargos de Gestão Escolar, compreensão do que é Gestão Escolar, entendimento por Gestão Democrática e suas ações, participação na elaboração do PPP da escola e entendimento de Escola Parque e Escola Classe. As respostas são de representantes dos professores dos Anos Finais da escola.

Quadro 5 - Representantes dos Professores dos Anos Finais.

Número de entrevistados	Cargo	Nome Fictício ⁵
1	Professor Anos Finais com mais tempo de atuação na escola (dezesseis anos)	G
1	Professor Anos Finais com menos tempo de atuação na escola (6 meses)	H

Fonte: Elaborado pela autora

Onde **G** é o professor com mais tempo de atuação na escola (dezesseis anos) e **H** é o professor com menos tempo de atuação na escola (seis meses), considerando neste momento, os anos finais do ensino fundamental.

Em resposta à primeira questão que se referia à: Você já ocupou/participou ou ocupa atualmente algum cargo/ação da gestão na escola? Qual? Por quanto tempo? o professor **G**, mencionou que foi diretor da escola em questão por três meses. O professor **H** ainda não ocupou nenhum cargo da gestão na escola.

A segunda questão faz menção a compreensão de Gestão Escolar. **G**, explicou que é *“tomar iniciativas e garantir que as atividades da escola possam*

⁵ Chamaremos os membros que responderam ao questionário de **G** e **H**, para preservar suas identidades.

transcorrer da melhor maneira possível, envolvendo a parte pedagógica e administrativa". H mencionou que "Gestão Escolar é a forma como se organiza, mobiliza e articula as ações para promover o processo de ensino/aprendizagem. Aula de reforço, eventos para angariar fundos, são exemplos".

Sobre a questão três, **G** citou que *"Gestão Democrática envolve todos os atores da escola. Estes participam por meio de diferentes ferramentas o que envolve a eleição direta de direção até decisões de onde aplicar recursos, envolvendo também questões pedagógicas como a formulação do PPP".* Para **H**, Gestão Democrática *"é basicamente a tomada de decisões por meio de um consenso ou por decisão da maioria. Percebe-se a Gestão Democrática através da participação de todo o grupo envolvido nas decisões-chave para o processo educacional".*

A questão número quatro questionou as ações que configuram a gestão como democrática. **G** mencionou que *"percebe que as ações são mais no sentido de comunicar do que consultar ou colher opinião".* **H** citou a *"construção de regras de forma conjunta com professores, alunos e funcionários, métodos de avaliação decididas de forma conjunta e participação de toda Comunidade Escolar na construção do calendário escolar".*

A pergunta cinco, questionou a Gestão Democrática na Escola em questão. **G** *"considera que falta muito para ter a Gestão Democrática nesta escola".* Citou ainda que só ocorrem *"avisos ou comunicados. As decisões ocorrem de gabinete".* **H** mencionou que *"poucas decisões são postas ao grande grupo, porém, na maioria das vezes, a decisão final é tomada pela direção ou SMECDT".* Neste momento, acabam por concordar com Lück (2006, p. 35) *"a participação tem sido exercida sob inúmeras formas e nuances no contexto escolar, desde a participação como manifestação de vontade individualistas, algumas vezes camufladas, até a expressão efetiva de compromisso social e organizacional, traduzida em ações concretas e objetivas, voltadas para a realização conjunta de objetivos".*

Com relação à pergunta número seis que se referia a: Você conhece e/ou participou da elaboração do Projeto Político Pedagógico da Escola? Você julga importante conhecer e participar? Por quê? os dois professores responderam sobre a importância de conhecer, colaborar e participar da construção do PPP. O professor **G** participou da construção. Já o professor **H** não participou, por ter iniciado suas atividades letivas em abril deste ano, mas comentou que conhece o PPP da escola.

A questão sete tratava do conhecimento acerca da Escola Parque e Escola Classe. O professor **G** acredita *“que é uma escola de turno integral”*. O professor **H**, explicou que *“a Escola Classe se caracteriza como um modelo tradicional de salas de aula, com o professor como um transmissor de conhecimento. Já a Escola Parque permite a investigação e, conseqüentemente, a construção dos saberes, oportunizando uma ideia mais prática e investigativa”*.

Nesta discussão, percebeu-se que os professores têm conhecimento e entendimento a respeito do que trata a Gestão Escolar e os princípios democráticos que envolvem. Porém demonstraram preocupação quando mencionam que as ações no espaço escolar em estudo, apontam para comunicados e poucas discussões em conjunto, pois grande parte do planejamento institucional ainda chega à escola pronto, citou-se como exemplos a organização do calendário escolar, sugestão de projetos e que as decisões mais importantes são realizadas pela Mantenedora e/ou Equipe Diretiva. Notamos mais uma vez que a escola tem movido ações, porém ainda não tem significado impactante, frente ao corpo docente da escola. Sobre o entendimento do projeto Escola Parque e Escola Classe demonstraram ter conhecimento, mas não visualizam, como vem acontecendo com outros segmentos, a importância dessa proposição para estabelecer a articulação escola x comunidade.

3.5 Representantes da ACPM (Associação do Círculo de Pais e Mestres)

A representação é considerada como uma forma significativa de participação: nossas ideias, nossas expectativas, nossos valores, nossos direitos são manifestados e levados em consideração por meio de um representante acolhido como pessoa capaz de traduzi-los em um contexto organizado para esse fim. [...] pela instituição de organizações formais em que o caráter representativo é garantido pelo voto. Essa situação constitui-se em um princípio de gestão democrática definido no artigo 14, inciso II, da Lei de Diretrizes e Bases da educação Nacional (9.394/96). [...] Ela implica trabalhar com pessoa na consecução das propostas definidas e assumir sua parte de responsabilidade pelos resultados desejados [...]. (LUCK, 2006, p. 41-42).

Neste subitem, as discussões foram relacionadas aos questionamentos envolvendo atuação em cargos de Gestão Escolar, compreensão do que é Gestão Escolar, entendimento por Gestão Democrática e suas ações, participação na elaboração do PPP da escola e entendimento de Escola Parque e Escola Classe. As respostas são de representantes da ACPM da escola.

Quadro 6 - Representantes da ACPM (Associação do Círculo de Pais e Mestres) da Escola.

Número de entrevistados	Cargo	Nome Fictício ⁶
1	Pai presidente da ACPM	I
1	Professora do Atendimento Educacional especializado (AEE)	J

Fonte: Elaborado pela autora

Onde *I* é o pai presidente da ACPM e *J* é a professora responsável pelo Atendimento Educacional Especializado (AEE) da escola.

A primeira pergunta referente ao questionamento se já ocupou/participou ou ocupa atualmente algum cargo/ação da Gestão na escola? Qual? Por quanto tempo? *I* respondeu que sim, “*atualmente sou presidente da ACPM*”. *J* mencionou que ainda não ocupou nenhum cargo relacionado à Gestão Escolar.

Em relação a compreensão de Gestão Escolar: *I* explicou que “*compreendo como se dá a organização e o planejamento do ano letivo que será executado. Entre as ações está a elaboração do calendário das atividades, entre o corpo docente/discente e pais/responsáveis e a apresentação dos mesmos em atividades de representações ao município*”. *J* comentou que Gestão Escolar é “*um conjunto de pessoas que cumprem o papel de gestor, tomando decisões e aplicando práticas administrativas no âmbito escolar, levando em consideração a equipe escolar, alunos, pais e Comunidade*”. Comentou ainda sobre a “*gestão de recursos físicos, pedagógicos, financeiros e materiais da escola*”.

Referente ao entendimento por Gestão Democrática: *I* explicou que não tem conhecimento sobre o tema, mas acredita “*ser o compartilhamento de ações em benefício coletivo aos agentes de composição do quadro existencial (professores, alunos, pais e responsáveis) e a estrutura física que comporta os processos*

⁶ Chamaremos os colaboradores que responderam ao questionário de *I* e *J*, para preservar suas identidades.

educacionais vigentes". **J** comentou *"é uma gestão num todo, ou melhor, em conjunto com todos os segmentos da escola, família e sociedade (local ou comunidade onde está inserida a escola)"*. Mencionou que ainda *"não acontece como um todo na escola em questão, mas em fragmentos. é centralizada e egocêntrica"*.

No próximo questionamento sobre as ações que configuram a Gestão como Democrática, **I** citou *"o Encontro da Família Escolar e o Fala Pais⁷, como mecanismos de contato que aproximam e possibilitam um melhor entendimento da convivência social e a direta compreensão do desempenho do filho nas etapas letivas"*. **J** se posicionou citando *"corpo docente unido, oportunidade para a equipe opinar e a participação nas decisões"*.

No próximo questionamento que tratava a respeito da Gestão Democrática na Escola em questão, se é percebida pelos participantes, ações a partir de princípio democráticos, **I** comentou que sim, citando que *"no início do ano letivo os nossos filhos nos trazem o calendário de eventos da escola, nos deixando preparados para as datas previstas. As reuniões da ACPM no trazem as reais preocupações e planejamentos que devem ser atendidos visando o bom funcionamento do local de aprendizagem"*; e **J** respondeu comentando que *"algumas situações, sim, acontecem, a partir de princípios democráticos, já em outras poderiam ser tomadas decisões em prol do grupo ou da maioria"*.

A pergunta seguinte questionava se os participantes conhecem e/ou participaram da elaboração do Projeto Pedagógico da Escola? E ainda complementava perguntando se julga importante conhecer e participar? Por quê? **I** respondeu que não participou, mas acredita na importância do *"conhecimento e participação, uma vez que estamos tratando da educação e formação das futuras gerações"*; **J** respondeu dizendo que participa da elaboração do PPP na escola e que julga importante *"para em primeiro lugar conhecer e poder dar sua opinião"*.

A última questão tratava do entendimento dos projetos Escola Parque e Escola Classe. **I** comentou que não tem conhecimento sobre o assunto, *"porém em meio a este questionário, pretendo buscar essa conceituação para melhor entender estes processos"*. **J** mencionou que *"Anísio Teixeira pensou para o ensino básico"*, comentou ainda que não sabe exatamente.

⁷ Conversa entre Pais e Professores acerca do rendimento escolar dos estudantes.

Neste momento da reflexão, percebeu-se o quanto a escola tem demonstrado a necessidade da efetivação de ações que impliquem as perspectivas democráticas na Gestão Escolar. Mais uma vez surgiram comentários do quanto as ações de Gestão Democrática está relacionada a decisões em conjunto com todos os segmentos da Comunidade Escolar e que ainda está fragmentada na Escola em questão. Sugerem mais ações voltadas à participação do coletivo, com oportunidade de opinião de todos, bem como a união do corpo docente. Sobre o entendimento do projeto Escola Parque e Escola Classe demonstraram não ter conhecimento.

3.6 Representantes dos Funcionários

Neste subitem, as discussões foram relacionadas aos questionamentos envolvendo atuação em cargos de Gestão Escolar, compreensão do que é Gestão Escolar, entendimento por Gestão Democrática e suas ações, participação na elaboração do PPP da escola e entendimento sobre o projeto Escola Parque e Escola Classe. As respostas são de representantes dos funcionários da escola.

Quadro 7 - Representantes dos Funcionários da Escola.

Número de entrevistados	Cargo	Nome Fictício ⁸
1	Funcionária (Serviços Gerais) com mais tempo de atuação na escola (quatro anos)	K
1	Funcionário (Agente Educacional) com menos tempo de atuação na escola (quatro meses)	L

Fonte: Elaborado pela autora

Onde **K** é a funcionária com mais tempo de atuação na escola e **L** é o funcionário com menos tempo de atuação da escola.

⁸ Chamaremos os colaboradores que responderam ao questionário de **K** e **L**, para preservar suas identidades.

Com relação à primeira pergunta que buscava saber se o participante já ocupou/participou ou ocupa atualmente algum cargo/ação da gestão na escola? Qual? Por quanto tempo? **K**, respondeu que atuou no Conselho Escolar e fez parte da ACPM da escola e **L**, ainda não participou da Gestão na escola.

Com relação à segunda questão referente ao entendimento sobre Gestão Escolar, **K**, respondeu que *“Gestão Escolar é participação. É o Conselho Escolar. São melhorias e reformas para melhor atender a todos”*. **L** mencionou que a Gestão *“foca no avanço social e educacional, promovendo a educação dos jovens”*.

No que se refere à terceira pergunta, que questionava o entendimento sobre Gestão Democrática, **K**, entendeu por Gestão Democrática *“a participação, porém mencionou que poucas vezes participa”*. **L** explicou que *“Gestão Democrática deve ter a participação de todos (pais, professores, direção, funcionários em geral) em todos os aspectos da organização escolar”*. Comentou ainda da sua *“importância, pois assim todos sabem o seu papel e o que devem fazer”*.

A próxima questão abordava sobre as ações que configuram a Gestão Democrática no espaço escolar. **K** comentou que *“há mais pessoas para atender alunos e menos pessoas para a limpeza e cozinha”*. **L** citou algumas ações, como, por exemplo, *“a participação de todos em decisões importantes da escola, as decisões são transparentes para os envolvidos, e que estas ações não beneficiam apenas os mais poderosos”*.

No que se refere à questão de número cinco que tratava de: Na Escola em questão, você percebe que a Gestão Democrática acontece a partir de princípios democráticos? Explique; **K** comentou que de *“há pouca participação”*. **L** acreditou que *“a escola sempre tentou deixar todos abertos com decisões, dando oportunidades para opiniões e sugestões”*.

Neste momento da discussão, percebeu-se que entre os dois representantes houve uma percepção diferente das ações de Gestão na escola. Um mencionou a falta ou pouca participação, outro que mencionou maior participação nos encontros e decisões. Neste instante, notou-se que há conflito e que nem todos os segmentos da escola estão engajados nas ações democráticas. De acordo com Lück (2006)

Participar implica compartilhar poder, vale dizer, implica compartilhar responsabilidade por decisões tomadas conjunto como coletividade e o enfrentamento dos desafios de promoção de avanços, no sentido da

melhoria contínua e transformações necessárias.[...] Identifica-se que a prática participativa na tomada de decisões em vários estabelecimentos de ensino tem gerado uma situação de falsa democracia, pela qual tudo se decide em reuniões com o corpo docente (ou não decide pela falta de espaço para realizar reuniões) até sem considerar a relevância da questão para a realização do projeto pedagógico da escola: se uma parede vai se mudada ou não, se um professor vai receber permissão para se ausentar de seu trabalho a fim de participar de um encontro profissional, se vão utilizar uma parede do corredor para afixar trabalhos escolares, dentre outras questões (Lück, 2006, p. 44).

A questão número seis, referente à elaboração do PPP, K respondeu que não participou na elaboração do PPP. L mencionou também que não participou, até porque iniciou sua jornada de trabalho na escola e, junho deste ano. Ainda comentou que *“julga ser muito importante, pois é através deste que podemos realizar um trabalho coletivo”*.

Sobre a questão de número sete, que questionava o conhecimento a respeito de Escola Parque e Escola Classe, K, explicou que Escola Parque, se dá por meio de oficinas e Escola Classe é a aula tradicional. L mencionou que *“Escola Parque fornece educação integral, cuidado com a alimentação, higiene, socialização, envolvendo mais atividades artísticas e sociais. Já a Escola Classe está mais voltada para salas planejadas para o ensino de letras e ciências, para a administração e atividades complementares”*.

Nesta reflexão, foi importante inferir que os funcionários da instituição tiveram entendimento sobre as necessidades da escola relacionadas às práticas da Gestão Escolar, envolvendo a Gestão Democrática. Foi percebido que, por mais de uma vez, citaram a palavra participação como sendo fundamental para que perspectiva democrática esteja presente no contexto escolar.

Notou-se ainda que no entendimento deles a pouca participação ganha destaque. O que significou, como mencionado anteriormente, que a escola tem progredido nas suas ações, porém ainda precisa encarar e incorporar ainda mais os preceitos democráticos na Gestão Escolar. Sobre o entendimento do projeto Escola Parque e Escola Classe demonstraram ter conhecimento.

3.7 Representante do Grêmio Estudantil

Neste subitem, as discussões foram relacionadas aos questionamentos envolvendo atuação em cargos de Gestão Escolar, compreensão do que é Gestão

Escolar, entendimento por Gestão Democrática e suas ações, participação na elaboração do PPP da escola e entendimento do projeto Escola Parque e Escola Classe. As respostas são do representante do Grêmio Estudantil da escola.

Quadro 8 - Representante do Grêmio Estudantil da Escola.

Número de entrevistados	Cargo	Nome Fictício ⁹
1	Presidente do GERB (Estudante do 9º ano)	M

Fonte: Elaborado pela autora

Em resposta à primeira questão referente a: Você já ocupou/participou ou ocupa atualmente algum cargo/ação da Gestão na escola? Qual? Por quanto tempo? **M**, mencionou que atua, como “*presidente do Grêmio Estudantil da Escola em questão-GERB*”.

A segunda pergunta fez menção a compreensão de Gestão Escolar. **M**, comentou que é quando “*alguém da Gestão vem pedir a opinião deles*”.

Sobre a questão três, referente ao entendimento sobre Gestão Democrática, **M** não soube responder. É possível inferir que o estudante não tem o entendimento e a clareza sobre o assunto Gestão Democrática.

A questão número quatro questionava sobre as ações que configuram a Gestão como democrática. **M** mencionou que “*sempre nos ajudam com as coisas, dando auxílio*”.

A pergunta cinco, questionava a Gestão Democrática na Escola em questão. **M** “*considerou que sim, acontece a Gestão Democrática na escola, pois sempre recebemos ajuda*”. Neste momento, percebeu-se o quão dúbio está o posicionamento do estudante, pois logo acima, na questão de número três, ele havia mencionado não ter entendimento sobre Gestão Democrática e neste momento, cita que recebem ajuda, o que significa que ações estão sendo realizadas, porém ainda não estão sendo percebidas.

Com relação ao próximo questionamento referente à: Você conhece e/ou participou da elaboração do Projeto Político Pedagógico da Escola? Você julga

⁹ Chamaremos o colaborador que respondeu ao questionário de **M**, para preservar sua identidade.

importante conhecer e participar? Por quê? **M** citou que não participou da construção.

A questão sete tratava do conhecimento acerca do projeto Escola Parque e Escola Classe. **M** não soube responder.

Neste momento, percebeu-se o pouco engajamento do representante dos estudantes no processo de democratização da Gestão Escolar. Quando se pensou em implantar na escola o Grêmio Estudantil, a intenção era de ter os representantes do corpo discente atuante e presente em discussões, levando em conta os interesses dos seus pares. A chapa dos integrantes foi composta por estudantes dos anos finais do Ensino Fundamental. Chapa única.

Infelizmente o perfil do estudante que assumiu a presidência do GERB, neste ano, demonstrou não se enquadrar com o que se espera de um representante discente. Lück (2006, p. 47) menciona que “o engajamento representa o nível mais pleno de participação e que a participação em “seu sentido pleno, corresponde, portanto, a uma atuação conjunta superadora das expressões de alienação e passividade, de um lado, autoritarismo e centralização, de outro, intermediados por cobrança e controle”.

O que ainda falta e se espera é que o Grêmio Estudantil da Escola Municipal de Ensino Fundamental exerça o seu direito de participação, assim como indica Lück (2006, p. 48) “a qualidade de ensino depende de que as pessoas afetadas por decisões institucionais exerçam o direito de participação desse processo de decisões, assim como tenham o dever de agir para implementá-las.”

Neste momento percebemos que para o representante do Grêmio Estudantil da Escola a Gestão Escolar significa dialogar e auxiliar os estudantes e comunidade. No entanto, não percebemos engajamento de diálogo com o representante. Acreditamos que esta seja uma ideia singela, pois, a maneira como o estudante expressou sua opinião mostra como a gestão da escola ainda precisa fazer os encaminhamentos necessários para esclarecer o que é Gestão Escolar e sua relação-ação com os princípios da democracia.

Mais uma vez provocamos que há a necessidade de mais diálogos, reflexões, discussões e participação de todos os segmentos da Comunidade Escolar no processo de Gestão Escolar, de forma que sejam pensadas ações que contribua, para a efetivação da perspectiva Democrática da escola em questão.

3.8 Representantes do Conselho Escolar

Neste subitem, as discussões foram relacionadas aos questionamentos envolvendo atuação em cargos de Gestão Escolar, compreensão do que é Gestão Escolar, entendimento por Gestão Democrática e suas ações, participação na elaboração do PPP da escola e entendimento de Escola Parque e Escola Classe. As respostas são de representantes do Conselho Escolar.

Quadro 9 - Representantes do Conselho Escolar.

Número de participantes	Cargo	Nome Fictício ¹⁰
1	Estudante (8º ano)	N
1	Professora (Estagiária Anos Iniciais)	O
1	Funcionária (Merendeira)	P
1	Comunidade (Moradora da Localidade e Secretária da Escola)	Q
1	Mãe (De Estudante do 7º ano)	R

Fonte: Elaborado pela autora

Onde **N** é a representante dos estudantes, **O** é a representante dos professores, **P** é a representante dos funcionários, **Q** é a representante da Comunidade Local e **R** é a representante dos pais.

A primeira pergunta estava relacionada ao cargo de Gestão Escolar. **N** comentou que não participou. **O**, **P**, **Q** e **R** mencionaram que participam por estarem representadas no Conselho Escolar. **Q** ainda ocupou o cargo de coordenadora pedagógica na escola por três anos.

No que se referia a compreensão do significado do termo Gestão Escolar, **N** mencionou que *“são ações que movimentam e organizam a escola, através de um grupo que coordena, que fazem parte da Gestão Escolar, a diretora e a*

¹⁰ Chamaremos os membros do Conselho Escolar que responderam ao questionário de **N**, **O**, **P**, **Q** e **R**, para preservar suas identidades.

coordenadora”. **O** mencionou que Gestão Escolar “*promove uma organização interna da escola, que envolve diversos setores, em busca da qualidade do ensino*”. Como exemplos cita a “*organização de reuniões entre pais e professores, família na escola, reunião de ACPM, jantar dançante que envolve a comunidade*”. **P** mencionou “*a participação e melhorias*”. **Q** comentou que Gestão Escolar “*é uma forma de administrar a escola como um todo. O gestor responsável deve observar as necessidades de cada setor e promover uma melhor relação e desenvolvimento das atividades. Percebe-se que a gestão ocupa lugar de liderança, pois defende as ações plurais de um grupo buscando sempre encontrar caminhos e soluções para o melhor andamento das atividades*”. **R** explicou que “*consiste num sistema interno da Escola, envolvendo todos os setores que estão relacionados com as práticas escolares como normas escolares, início do ano letivo, fala pais, família na escola, reuniões, conselho escolar, visita aberta para a feira de ciências*”.

De acordo com Lück (2006),

A ação participativa hábil em educação é orientada pela promoção solidária da participação por todos da comunidade escolar, na construção da escola como organização dinâmica e competente, tomando decisões em conjunto orientadas pelo compromisso com valores, princípios e objetivos educacionais elevados, respeitando os demais participantes e aceitando a diversidade de posicionamentos e características pessoais (LUCK, 2006, p. 51).

No que se refere a questão que tratava da Gestão Democrática, **N** entendeu que “*leva a opinião de todos os envolvidos na escola. Criam organizações, tem a participação de toda a Comunidade escolar. Os alunos e os pais são os mais participativos*”. **O** explicou que “*é a participação de vários se onde pauta seu currículo na realidade local, promovendo aprendizagem*”. **P** mencionou a “*participação de todos*”. **Q** orientou que “*Gestão Democrática é uma ação que propõe a participação da Comunidade Escolar (professores, alunos, pais, direção, equipe pedagógica e demais funcionários). Sendo assim, cada um destes deve ter clareza e conhecimento do seu papel enquanto participante da Comunidade Escolar*”. **R** explicou que “*é onde os pais e professores têm participação no gerenciamento e normas internas escolares. Os pais e professores poderiam colocar suas ideias, mas nos dias atuais já vem formulado e há pouco interesse por parte deles na participação no processo de gestão*”.

A próxima questão que remetia às ações que buscam configurar a gestão como democrática no espaço escolar. **N** citou como exemplo, *“desenvolver atividades sociais e que aproximem os alunos da realidade”*. **O** citou *“participação dos pais, a opinião dos professores e sua participação em atividades que a escola possa realizar, onde possam sugerir projetos que visam contribuir com o desenvolvimento da escola”*. **P** citou *“que há cada vez mais alunos, professores, agentes educacionais, porém há falta de pessoal na limpeza e cozinha”*. **Q** mencionou como ações *“ estudo do PPP, calendário escolar, projetos, formação continuada para todos que trabalham na escola, participação dos conselhos de classe, reunião para definir as atividades da escola”*. **R** citou *“fala pais, Conselho Escolar, Grêmio Estudantil, normas da escola onde os pais podem mudar e acrescentar algumas ideias”*.

Vale destacar que segundo Lück (2006)

Cabe alertar que a promoção da participação deve ser orientada e se justificada na medida em que seja voltada para a realização de objetivos educacionais claros e determinados, relacionados à transformação da própria prática pedagógica da escola e de sua estrutura social, de maneira a se tornar mais efetiva na formação de seus alunos e na promoção de melhoria de seus níveis de aprendizagem. Ressaltam-se, em especial, os seguintes objetivos gerais na promoção da participação: a) Promover o desenvolvimento do ser humano como ser social (cidadão) e a transformação da escola como unidade social e a transformação da escola; b) Desenvolver o comunitarismo e o espírito de coletividade na escola, caracterizados pela responsabilidade social conjunta (Lück, 2006, p. 52-53).

Sobre a questão posterior referente a: Na Escola em questão, você percebe que a Gestão Democrática acontece a partir de princípios democráticos? Explique; **N** mencionou a *“criação do Grêmio Estudantil e a Cooperativa Escolar”*. **O** explicou que *“sim, acontece a Gestão Democrática”*, exemplificando com o *“Fala Pais (conversa entre pais e professores, a respeito do rendimento escolar), reuniões pedagógicas, Conselho Escolar e Grêmio Estudantil”*. **P**, por sua vez, comentou da *“pouca participação”*. **Q** acreditou que acontece a Gestão Democrática e complementa dizendo que *“a direção busca sempre ouvir as sugestões da Comunidade Escolar, para tomar decisões”*. **R** citou *“a Feira de Ciências que acontece anualmente na escola”*.

Acreditamos que neste momento seja mais uma vez necessário o diálogo com Lück (2006), quando nos traz reflexões importantes quanto à participação dos

pais na escola. Muitas vezes, isso acontece de forma muito superficial e eles vão ao encontro da escola

Para tratar de questões periféricas da vida escolar, como, por exemplo, aspectos físicos e materiais da escola ou ainda para acompanhar os filhos quanto eles apresentam problemas de comportamento e /ou aprendizagem: os pais que deveriam vir à escola, são os que menos vêm (2006, p. 74).

Ainda é preciso buscar soluções e ações, na tentativa de engajar as famílias a se articularem mais efetivamente com a escola, de forma ativa, atuante e participativa. Sabemos que há resistências frente a mudanças. Por isso, Lück (2006) menciona que o processo de resistência em participar se dá em função de uma desacomodação necessária nas práticas cotidianas dessas famílias. Assim como, um aumento na carga de responsabilidade social com seus filhos, pois

O processo de resistência a mudanças, mesmo as desejadas, constitui-se em uma expressão comum em qualquer contexto social. Determinação, competências e perseverança são condições fundamentais para a promoção de mudança, associados a uma grande sensibilidade às expressões comportamentais e seu significado (2006, p. 76)

O próximo questionamento foi relacionado a elaboração, participação e importância do PPP. Sendo assim **N** comentou que não conhece, nem ajudou na construção, mas acha *“importante conhecer e participar”*. **O** considerou importante, pois *“são ações que visam o desenvolvimento da escola, envolvendo a opinião e participação da comunidade, o que é essencial”*, porém não participou de sua elaboração, pois quando chegou na escola, o ano letivo já havia começado. **P** não conheceu e nem participou de sua elaboração. **Q** participou da elaboração do PPP e conclui dizendo *“que é muito importante participar e conhecer, pois é um documento que irá demonstrar o que a escola idealiza, quais as metas e os objetivos, bem como os caminhos para atingi-los”*. **R** mencionou que não participou, mas que *“seria importante, mas há pouco interesse”*.

Neste momento, Lück (2006) nos auxilia a refletir sobre os significados dos membros do Conselho Escolar nas ações da Gestão. A autora menciona que

A participação constitui uma forma significativa de, ao promover maior aproximação entre os membros da escola, reduzir desigualdades entre eles. [...] Isso porque democracia pressupõe muito mais que tomar decisões: envolve a consciência de construção do conjunto da unidade social e de seu processo de melhoria contínua como todo”. (LÜCK, 2006, p. 57)

A última questão tratava do entendimento sobre o projeto Escola Parque e Escola Classe. **N** citou “*a Escola Parque como um ambiente mais livre*”. **O** não conheceu. **P** mencionou a Escola Parque como sendo em “*oficinas*”. **Q** entendeu por Escola Parque “*uma educação por meio de oficinas (teatro, dança, natação, contação de histórias)*. *Escola Classe é onde os alunos têm as aulas do currículo oficial-disciplinas*”. **R** explicou que Escola Parque são “*pesquisas e oficinas no turno inverso para expandir ideias. Escola Classe seria o aprendizado no seu turno normal*”.

Neste momento notamos que a participação da Comunidade Escolar poderia ser mais efetiva e atuante. Lück (2006) ajuda na reflexão mencionando que

Segundo o entendimento da participação como presença, é participante quem pertence a um grupo ou organização, independente de sua atuação nele como, por exemplo, quem é membro de uma escola de um grupo de professores, de associação de pais e mestres etc. [...] São, portanto considerados como participantes de uma turma de alunos aqueles que, sem mesmo ou terem ou exercerem voz ativa sobre os que fazem e o que acontece com e no grupo como um todo e no desenvolvimento das aulas, estão fisicamente presentes em suas atividades. Essa participação pode, muitas vezes, ocorrer por obrigatoriedade, por eventualidade ou por necessidade e não por intenção e vontade própria. Outras vezes, porém, como mera concessão. (LÜCK, 2006, p. 36).

Além disso, Lück (2006, p. 37) afirma que nestes casos “*evidencia-se, pois, a significação inadequada e falsa de participação, nesse entendimento, que considera a presença física, o estar presente, como bastante para que a pessoa seja considerada a participante*”.

Com isso, entendemos que, as respostas indicavam mais uma vez pela necessidade de instituir a Gestão Escolar, norteadas pelos princípios da Gestão Democrática. Ainda se percebeu que a escola esteve promovendo algumas ações democráticas, como indica as respostas, como, por exemplo: a possibilidade de os pais expor suas dúvidas e opiniões, a realização de reuniões pedagógicas, as sugestões da comunidade para a tomada de decisões. Sobre o entendimento do projeto Escola Parque e Escola Classe demonstraram ter conhecimento.

De forma geral, percebemos que os representantes da Comunidade Escolar que responderam ao questionário, tiveram um breve entendimento sobre a Gestão Escolar, sobre a Gestão Democrática e suas ações na escola. Foram mencionadas algumas vezes, como ações, as reuniões do Conselho Escolar, a participação na elaboração do PPP, as reuniões com os pais, encontros da Família, Fala Pais e

reuniões para discussão de calendário escolar e outras decisões. Sabe-se que ainda estamos caminhando lentamente, mas também sabemos que há um movimento que não acontecia em outras gestões. O que ficou claro também foi que seus representantes percebem a importância do trabalho coletivo para que cada vez mais possam ser efetivadas ações e contribuições da perspectiva Democrática na Gestão Escolar da Escola Municipal em questão, do município de São José do Inhacorá/RS.

4. CONSIDERAÇÕES TEMPORÁRIAS: CONTRIBUIÇÕES PARA PENSAR A PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA NA GESTÃO ESCOLAR

Entendendo a necessidade de buscar conhecimentos na área da Gestão Escolar, de acordo com os princípios da Gestão Democrática, esperamos que as reflexões e as considerações construídas possam contribuir com a Comunidade Escolar e os processos educacionais escolares.

Nesse sentido, a pesquisa buscou fazer um estudo a respeito da Gestão Escolar no contexto de uma escola pública municipal do Município de São José do Inhacorá/RS, com cerca de cento e setenta estudantes e investigar como a Gestão Democrática tem sido pensada na Gestão Escolar, de maneira que possibilite efetivar alternativas que estabeleçam mais visibilidade para a importância da participação coletiva nas ações e práticas desenvolvidas no contexto escolar. Ou seja, buscou-se entender quais as contribuições e importância da Gestão Democrática no processo de Gestão Escolar para potencializar articulações e propostas de uma educação mais participativa e de qualidade.

Para isso, tivemos como objetivo geral: Compreender se as ações da Gestão Escolar, observando o contexto de escola pública do município de São José do Inhacorá/RS, têm buscado efetivar a Gestão Democrática, pois, sabemos que há a necessidade de reflexão sobre meios de ultrapassar as formas conservadoras ou até mesmo fragmentadas de organização escolar, demonstrando a preocupação da escola na formação e construção da cidadania.

Como objetivos específicos buscamos: a) Refletir sobre os conceitos de Gestão Escolar e Gestão Escolar Democrática; b) Compreender as ações da Gestão Escolar de uma escola pública no município de São José do Inhacorá/RS; c) Tecer reflexões que possam contribuir e potencializar o processo de democratização das ações da Gestão Escolar do Município de São José do Inhacorá/RS.

Após análise dos questionários, podemos inferir que em meio a tantas opiniões, sugestões e indicações, há que se pensar, com certeza, nas ações para que de fato, possa se efetivar na Gestão Escolar da Escola em questão, os princípios da Gestão Democrática. O que podemos perceber é que há inquietações, por parte de todos os segmentos da Comunidade Escolar. Acreditamos que o primeiro passo, seja disseminar junto ao grupo da comunidade quais são os significados das palavras Gestão Escolar e Gestão Democrática. A partir daí,

fazermos entender de que se houver participação efetiva e coletiva na construção do projeto pedagógico da escola, haverá mais autonomia, diálogos e trabalho cooperativo.

Segundo Lück (2006)

De importante destaque à participação na escola é a elaboração do projeto pedagógico, que se constitui em uma abordagem sistêmica de orientação e coordenação do processo educacional, mediante a ação conjunta articulada, unitária e consistente da comunidade escolar, dirigida a promoção de resultados significativos dos alunos. [...] Em todas as escolas em que o projeto pedagógico não está na mesa de trabalho de diretor, do supervisor pedagógico e dos professores, para ser continuamente consultado na orientação efetiva de seu trabalho, aquela condição de formalidade é a vigente. \Por outro lado, tem-se identificado como escolas eficazes aquelas em que o projeto pedagógico é um instrumento vivo de orientação do trabalho cotidiano, continuamente refletido e enriquecido. (Lück, 2006, p. 88-89).

O que ainda podemos perceber foi que algumas pessoas que responderam ao questionário não ocupam ou ocuparam algum cargo da Gestão na escola. Alguns, representantes de algum segmento da Comunidade Escolar, sequer se deram conta de que, por exemplo, sendo representantes dos estudantes, ou dos pais no Conselho Escolar, também fazem parte da gestão, nem mesmo alguns dos docentes se perceberam como parte integrante da gestão.

Outro ponto importante para refletir foi de que a maioria entende que Gestão Democrática é participar, é ter autonomia, é ter descentralização do poder de decisão, porém este é um ponto que ainda precisamos avançar. Infelizmente há muitas questões políticas que pesam sobre algumas decisões. Um exemplo é a escolha de diretores.

Com certeza, algumas ações foram elencadas e destacadas, como as várias reuniões para tomadas de algumas decisões importantes, realização de prestação de contas, construção do PPP, Regimento Escolar e Normas de Convivência, onde são convidados a participar os membros do Conselho Escolar, ACPM (Associação do Círculo de Pais e Mestres da escola), Grêmios Estudantis, enfim, os representantes de todos os segmentos da Comunidade Escolar.

Lück (2006) destaca que o

Trabalho de qualquer profissional da educação só ganha significado e valor na medida em que esteja integrado com o dos demais profissionais da escola em torno da realização dos objetivos educacionais, cabendo aos

gestores escolares, em seu trabalho de gestão sobre o processo pedagógico, dar unidade aos esforços pela interação de segmento e construção de uma ótica comum, a partir de valores e princípios educacionais sólidos e objetivos bem entendido. (Lück, 2006, p. 91).

Percebemos que muitos representantes da Comunidade Escolar, poderiam estar mais engajados nas decisões e movimentos que a escola propõe. Neste grupo, é importante destacar que não somente os pais ou outros funcionários mantêm o desinteresse pelos assuntos pedagógicos. Infelizmente muitos professores não têm interesse em participar de forma ativa da Gestão Democrática, pois não se envolvem nas atividades propostas, ora por vontade própria, ora por conflitos políticos.

Acreditamos que falta maior conscientização da importância da participação, para que a Gestão Escolar possa estar cada vez mais próxima do que sugere a Constituição Federal de 1988, frente aos princípios da Gestão Democrática, assim como Lück (2006) descreve a seguir

A fim de que a gestão escolar seja desenvolvida de acordo com o princípios e ações participativas, torna-se necessário que os gestores escolares, em sua atuação, adotem ações voltadas para a difusão contínua de informações, para adequação entre a geração e a disseminação de informações, com as linhas de ação pedagógica da escola e de desenvolvimento cultural e profissional de professores voltadas para a participação na gestão escolar. (Lück, 2006, p. 97).

Para que a Gestão Democrática se efetive ainda, é necessário que haja descentralização, tomada de decisão compartilhada, construção da autonomia e participação. Segundo Lück (2006, p. 98) “compreensão sobre processos e dinâmica social e habilidades de atuação nessa dinâmica, espírito de troca e reciprocidade, comprometimento com causas sociais, solidariedade e ética, bem como discernimento e perseverança”, são essenciais. A autora destaca ainda que “escolas competentes são aquelas em que o poder é disseminado coletivamente e onde se compreende as nuances, a dinâmica e a dialética de sua manifestação entre pólos individual e social, equilibrando-os”. (Lück, 2006 p. 106).

Tendo em vista toda a implicação inicial a respeito das contribuições da perspectiva Democrática na Gestão Escolar em uma escola municipal de São José do Inhacorá/RS, percebemos as angústias e as lacunas no entendimento da Comunidade Escolar, em termos, como, por exemplo, Gestão Escolar e Gestão Democrática. Observamos ainda inquietações na compreensão das ações da Gestão Escolar no contexto institucional para assim, tecer reflexões para contribuir e

potencializar o processo de democratização dessas ações na Escola. É importante referir ainda que a atual gestão tem demonstrado maior autonomia junto a Mantenedora, porém sabe-se que a trajetória não é fácil, nem simples. Esta será uma conquista, construída em equipe. Quando toda Comunidade Escolar tiver a percepção de que Gestão Escolar se faz no coletivo, com ações, discussões, construções e reflexões. Acreditamos ainda que o município tem caminhado nesta direção. Ainda a passos lentos, mas com a proposta de Escola Parque e Escola Classe, consideramos que esta possa ser mais uma ação para efetivar cada vez mais a perspectiva Democrática na Gestão Escolar da Escola em questão, do município de São José do Inhacorá/RS.

REFERÊNCIAS

ANDRÉ, M. E. D. A. de. O que é um estudo de caso qualitativo em Educação? **Revista da FAEEBA – Educação e Contemporaneidade**, Salvador, v. 22, n. 40, p. 95-103, jul./dez. 2013.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith. Usos e abusos dos estudos de caso. **Revista Cadernos de Pesquisa**, v. 36, n. 129, set/dez. 2006. Disponível em <http://jarry.sites.com.br/pesquisacao.htm>. Acesso em agosto de 2018.

BARBOSA, J. R. A. **Administração pública e a escola cidadã**. – ANPAE. Porto Alegre, v. 15, n. 2, p. 217-226, jul/dez, 1999.

BARROS. A. J. de. LEHFELD. N. A. de S. **Fundamentos de Metodologia: um guia para a iniciação científica**. São Paulo: McGraw – Hill, 1986.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988: íntegra das emendas constitucionais; textos originais dos artigos alterados (Adendo especial): novas notas remissivas; índice sistemático, cronológico e alfabético-remissivo; súmulas vinculantes. Brasília. DF.

BRASIL. **Lei 9.9394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: MEC.

CARBELLO. S. R. C. A atuação do pedagogo na gestão democrática da escola pública: a participação da comunidade como um desafio. **IX ANPED SUL Seminário de Pesquisa em Educação da Região Sul**. 2012. Disponível em: <<http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/anpedsul/9anpedsul/paper/viewFile/1995/146>>. Acesso em agosto de 2018.

DRABACH, N. P.; MOUSQUER, M. E. L. **Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades. Currículos sem fronteiras**. V. 9, n. 2, p. 258 – 285, jul./dez. 2009. Disponível em: <<http://www.curriculosemfronteiras.org/vol9iss2articles/drabachmousquer.pdf>> Acesso em agosto de 2018.

FISCHMANN, Roseli (coord). **Temas e estudos. Escola Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1987.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

LEÃO, A. C. **Introdução à Administração Escolar**. 2ª edição. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1945.

LOURENÇO FILHO, M. B. **Organização e Administração Escolar: curso básico**. 8ª edição. Brasília: INEP/MEC, 2007.

LÜCK, H. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis, RJ: Vozes. 2006. Série: Cadernos de Gestão.

MENEZES, E. T. de. SANTOS, T. Helena dos. **Verbetes Escola Parque**. *Dicionário Interativo da Educação Brasileira - Educabrazil*. São Paulo: Midiamix, 2001. Disponível em: <<http://www.educabrazil.com.br/escola-parque/>>. Acesso em setembro de 2018.

PARO. V. H. **Gestão democrática da escola pública**. [Livro eletrônico]. São Paulo: Ática, 1997. Acesso em agosto de 2018.

RIBEIRO. J. Q. **Ensaio de uma teoria da Administração Escolar**. São Paulo: Saraiva, 1986.

SANTOS. B. de S. AVRITZER. L. Para ampliar o cânone democrático. In: SANTOS, Boaventura de Souza (Org.). **Democratizar a Democracia: os caminhos da democracia participativa**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

TEIXEIRA, A. **Educação para a Democracia**. Rio de Janeiro, José Olympio, 1936.

TEIXEIRA, A. **Natureza e função da Administração Escolar**. Cadernos de Administração Escolar, n.º 1. Salvador: ANPAE, 1964.

TEIXEIRA, A. **Educação para a Democracia: introdução à administração escolar**. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ, 1997.

UAB/UFSM. **Gestão Escolar e Organização Curricular**. Material Didático. Curso de Especialização a distância em Gestão Educacional. Disponível em: https://ead08.proj.ufsm.br/moodle2_UAB/pluginfile.php/323688/mod_resource/content/1/PDF_Gestao_Escolar_B_1.pdf. Acesso em janeiro de 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Material Didático da disciplina: **Gestão Escolar e Organização Curricular** do Curso de Especialização a Distância em Gestão Educacional. Disponível em: <https://ead08.proj.ufsm.br/moodle2_UAB/pluginfile.php/323207/mod_resource/content/4/PDF_Gestao_Escolar_b.pdf>. Acesso em janeiro de 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Material Didático da disciplina: **Gestão Escolar e Organização Curricular** do Curso de Especialização a Distância em Gestão Educacional. Disponível em: <https://ead08.proj.ufsm.br/moodle2_UAB/pluginfile.php/323689/mod_resource/content/1/PDF_Gestao_Escolar_B_2.pdf>. Acesso em janeiro de 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Material Didático da disciplina: **Gestão Escolar e Organização Curricular** do Curso de Especialização a Distância em Gestão Educacional. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad5.pdf>. Acesso em janeiro de 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Material Didático da disciplina: **Gestão Escolar e Organização Curricular** do Curso de Especialização a Distância

em **Gestão Educacional**. Disponível em:
<https://ead08.proj.ufsm.br/moodle2_UAB/pluginfile.php/309566/mod_resource/content/2/Pol%C3%ADtica%20e%20gest%C3%A3o%20da%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20B%C3%A1sica_revisitando%20conceitos%20simples.pdf>. Acesso em janeiro de 2018.

APÊNDICES

ANEXO 1 - Questionário

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

Com a intenção de realizar um estudo que busca compreender a Gestão Escolar e a perspectiva Democrática no contexto de uma escola pública do Município de São José do Inhacorá/RS, proponho perguntas que possibilitem ampliar o embasamento para pensarmos e refletirmos sobre algumas ações.

As questões abaixo estão pautadas nos seguintes aspectos da pesquisa que busca investigar:

- a) Refletir sobre os conceitos de Gestão Escolar e Gestão Escolar Democrática;
- b) Compreender as ações da Gestão Escolar no contexto escolar;
- c) Tecer reflexões que possam contribuir e potencializar o processo de democratização das ações da Gestão Escolar do Município de São José do Inhacorá/RS:

Marque com um **X** sua (s) respectiva (s) identificação (ões):

Representante da Mantenedora	Direção
Professor(a)	Especificar aqui o que representas na ACPM: _____
Conselho Escolar	Especificar aqui o que representas no Conselho Escolar: _____
Funcionário da instituição	Membro do Grêmio Estudantil

Questões:

1. Você já ocupou/participou ou ocupa atualmente algum cargo/ação da gestão na escola? Qual? Por quanto tempo?

2. O que você compreende por Gestão Escolar? Que ações da Gestão Escolar você tem percebido na Escola? Exemplifique.

3. O que você entende por Gestão Democrática? Como você percebe a Gestão Democrática? Explique.

4. Quais ações você visualiza que configuram a gestão como democrática no espaço escolar? Cite algumas.

5. Na Escola em questão, você percebe que a Gestão Democrática acontece a partir de princípios democráticos? Explique.

6. Você conhece e/ou participou da elaboração do Projeto Político Pedagógico da Escola? Você julga importante conhecer e participar? Por quê?

7. O que você entende por Escola Parque e Escola Classe? Explique brevemente.

Atenciosamente,
Fernanda Borges Heimerdinger