



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

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA ESTADUAL
DE ENSINO MÉDIO MENINO JESUS DE JACUIZINHO**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Carla Dona de Castro

Sobradinho, RS, Brasil

2013

GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA ESTADUAL DE ENSINO MÉDIO MENINO JESUS DE JACUIZINHO

por

Carla Dona de Castro

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

Orientador: Prof^a.Ms. Myrian Cunha Krum

Sobradinho, 29 de novembro de 2013.

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

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Monografia de Especialização

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA ESTADUAL DE ENSINO
MÉDIO MENINO JESUS DE JACUIZINHO**
elaborada por
Carla Dona de Castro

como requisito parcial para obtenção do título de
Especialista em Gestão Educacional

COMISSÃO EXAMINADORA:

Myriam Cunha Krum, Ms. (UFSM)
(Presidente/Orientadora)

Maria Eliza da Rosa Gama, Dr^a. (UFSM)

Leonardo Germano Krüger , Ms. (UFSM)

Sobradinho, 29 de novembro de 2013

Dedico este trabalho
Àqueles gestores e educadores que veem
trabalhando de forma participativa, buscando a
verdadeira gestão democrática, nas instituições
de ensino.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, agradeço à professora orientadora Mestre Myrian Cunha Krum, pela paciência e dedicação que teve comigo durante a elaboração de meu trabalho e pelo incentivo a conclusão do curso.

Agradeço aos tutores pelo assessoramento prestado no decorrer do Curso e pelas postagens esclarecedoras e necessárias, no sistema EAD, principalmente à tutora presencial do Polo de Sobradinho, Carla Franceschett Paim; graças a ela continuei minha caminhada na conclusão do curso.

À minha família, especialmente meu esposo Marcio, pelo apoio que representa na minha vida de eterna estudante.

Aos meus filhos, Cristian Gabriel e Nanda Gabrielly, pela paciência e compreensão nos momentos que lhes faltou o colo e carinho.

A minha mãe amada, que cuidou com muito amor dos meus filhos durante todo o curso e agora na difícil empreitada da elaboração do trabalho de conclusão.

Ao meu querido pai, por compreender o tempo que minha mãe ficou distante de casa para me ajudar.

A minha colega, tia e comadre Jaqueline Konzen de Oliveira, pelo apoio e auxílio durante toda minha trajetória de estudos, e por fazer parte de minha vida .

A comunidade escolar da Escola Estadual Menino Jesus pela atenção e disposição.

Finalmente, agradeço a Deus, por ter me permitido concluir um curso de especialização, com a mesma vontade, saúde e energia que me possibilitam seguir desbravando o imenso universo do conhecimento, que, por mais difícil que tenha sido, é um sonho que foi conquistado.

*Ensinar não é transferir conhecimento,
mas criar as possibilidades para a sua própria
produção ou a sua construção.*

Paulo Freire

RESUMO

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

GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA ESTADUAL DE ENSINO MÉDIO MENINO JESUS DA JACUIZINHO

AUTORA: Carla Dona de Castro

ORIENTADORA: Myrian Cunha Krum

Data e Local da Defesa: Sobradinho/RS. 29 de novembro de 2013.

O presente trabalho se propôs a estudar a importância da gestão democrática no contexto educacional tendo como objetivo geral compreender a visão da comunidade escolar da Escola Estadual de Ensino Médio Menino Jesus em relação a implantação da Gestão Democrática na instituição de ensino, pretende ainda, levantar informações acerca da visão da direção, alunos, professores e pais em relação à implantação da gestão democrática na Escola Estadual de Ensino Médio Menino Jesus de Jacuizinho, bem como listar as ações realizadas/propostas pela direção da escola e equipe diretiva em busca da democratização do ensino a partir da participação dos pais e comunidade escolar. Utilizou-se a pesquisa qualitativa como metodologia de pesquisa. A partir da coleta de informações, reflexões, leituras e questionamentos constatou-se que para que a Gestão Democrática aconteça é necessário que o processo democrático seja predominante ético e claro desde a eleição para diretores de escolas, buscando assim a plena participação de toda comunidade escolar de forma atuante e contínua. O diretor das instituições de ensino deve ter uma visão direcionada à gestão democrática, visando um trabalho coletivo e participativo para assim conquistar a confiança da comunidade escolar, bem como apresentar realmente interesse pelos problemas e necessidades do educandário. A educação depende de um grupo que trabalhe com sintonia, coletividade e acima de tudo responsabilidade. A participação da família na escola é de suma importância na busca da verdadeira gestão democrática, o processo educativo somente será concreto se família e escola trabalharem juntos em prol da democratização do ensino. Família e escola devem trabalhar juntas em busca da democratização do ensino a partir da gestão escolar participativa, cabe aos gestores proporcionar métodos e condições para que a gestão democrática aconteça da instituição de ensino. O processo de democratização do ensino apresenta grandes avanços, porém muito ainda precisa ser feito para que a educação tenha seu sucesso garantido.

Palavras-chaves: Gestão- democracia- participação- família.

ABSTRACT

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

GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA ESTADUAL DE ENSINO MÉDIO MENINO JESUS DE JACUIZINHO (DEMOCRATIC MANAGEMENT IN ESCOLA ESTADUAL DE ENSINO MÉDIO MENINO JESUS, JACUIZINHO)

AUTORA: Carla Dona de Castro

ORIENTADORA: Myrian Cunha Krum

Data e Local da Defesa: Sobradinho/RS, 29 de novembro de 2013.

The present work aimed to study the importance of democratic management in the educational context having as main objective to understand the vision of the school community at the State High School Boy Jesus in relation to deployment of Democratic Management in School and intends to stand information about the vision of the leadership, students, teachers and parents regarding the implementation of democratic management at Escola Estadual de Ensino Médio Menino Jesus (Jacuizinho, RS) and list the actions taken / proposed by the school board and management team in pursuit of democratization of education from the participation of parents and the school community. We used qualitative research as a research methodology, from the collection of information, reflections, readings and questioning it was found that for Democratic Management happen it is necessary that the democratic process is predominant ethical and clear from the election for director's schools, and seeking the full participation of the entire school community of active and continuous form. The present work aimed to study the importance of democratic management in the educational context having as main objective to understand the vision of the school community at the State High School Boy Jesus in relation to deployment of Democratic Management in School and intends to stand information about the vision of the leadership, students, teachers and parents regarding the implementation of democratic management at Escola Estadual de Ensino Médio Menino Jesus and list the actions taken / proposed by the school board and management team in pursuit of democratization of education from the participation of parents and the school community. We used qualitative research as a research methodology, from the collection of information, reflectionssly. The director of education institutions must have a focused vision democratic management aimed at a collective and participatory work so as to gain the confidence of the school community as well as really present interest in the problems and needs of the breed. Education depends on a group that works with harmony, community and above all responsibility. Family participation in school is of paramount importance in the pursuit of true democratic management, the educational process only Concrete will be families and schools work together for democratization of education. Family and

school should work together in pursuit of democratization of education from the participatory school management; it is up to managers to provide methods and conditions for the democratic management of the educational institution to happen. The process of democratization of education presents major advances however, much remains to be done for education has guaranteed its success.

Keywords : Management democracy - participation - family.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2.REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 Gestão Democrática: Eleição de Diretores	13
2.2 Processo de democratização do ensino	15
2.3 Gestão Educacional e Gestão Escolar	18
2.4 O papel do diretor escolar	21
3 METODOLOGIA	24
3.1 Abordagem e tipo de pesquisa	24
4 CONTEXTUALIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES DA PESQUISA	26
4.1 Identificação da Escola investigada	26
4.2 Análise das informações e construção dos resultados	28
4.2.1 Direção	28
4.2.2 Professores	29
4.2.3 Pais	31
4.2.4 Alunos	32
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
REFERÊNCIAS	36

1.INTRODUÇÃO

A gestão democrática vem sendo implantada de forma crescente nas instituições de ensino. Seu objetivo é direcionar as ações educativas de forma participativa, possibilitando que a comunidade escolar participe ativamente das tomadas de decisão.

Sendo assim, o presente trabalho se propôs a estudar a importância da gestão democrática no contexto educacional, tendo como objetivo geral compreender a visão da comunidade escolar da Escola Estadual de Ensino Médio Menino Jesus em relação à implantação da Gestão Democrática na instituição de ensino.

Assim, problematiza-se: que ações estão sendo realizadas pelos gestores, equipe diretiva e professores, das escolas na busca pela democratização da gestão escolar? Diante desse questionamento, os objetivos específicos são:

- Levantar informações acerca da visão da direção, alunos, professores e pais em relação à implantação da gestão democrática na Escola Estadual de Ensino Médio Menino Jesus de Jacuizinho;

- Destacar como estes processos da gestão democrática ocorrem atualmente no ambiente escolar,

O presente estudo surgiu do interesse pessoal pelo tema, em razão de se sentir parte do contexto escolar, atuando na função de professor da instituição e tendo consciência da necessidade de mudanças no sistema público educacional tendo conhecimento da importância da participação da comunidade escolar na escola.

De igual forma, a pesquisa é relevante para os educadores, pois possibilitará, através da leitura e interação textual, da importância da evolução da educação através da gestão democrática.

Cabe aos educadores dar início a um trabalho educativo e conscientizador, buscando melhorias nas instituições; a democratização do sistema é um passo para reforma das atividades educacionais, visto que o contexto educacional não é mais o mesmo, onde as mudanças nos conceitos e concepções são contínuas e se modificam continuamente.

Essas constatações, tanto a nível bibliográfico quanto prático, encaminharam a metodologia deste estudo para a pesquisa qualitativa, realizada através da aplicação de questionários. A análise dos dados coletados foi feita a partir das respostas dos entrevistados, apoiada na base teórica construída para fundamentar a pesquisa.

A monografia foi organizada em cinco capítulos. No primeiro, a introdução apresenta o tema e a justificativa para elaboração deste trabalho. No segundo, apresenta-se o referencial teórico, abordando a importância da gestão democrática na eleição para diretores no contexto escolar.

O estudo baseou-se em autores, como Gadotti e Romão (2003), que definem a articulação e ações participativas, buscando a participação da comunidade escolar no contexto escolar como funções de um diretor escolar e sua equipe diretiva. Dourado (2000) cita as eleições de diretores de escola e a constituição de conselhos como formas de gestão democrática. Barbosa (1999) define a gestão democrática como um trabalho conjunto entre toda comunidade escolar, buscando atingir as metas do Projeto Político Pedagógico construído de forma coletiva. Romão e Padilha (1998) definem o diretor como um articulador que exerce uma liderança democrática, capaz de dividir o poder de decisão. Paro (1986) define a participação como principal característica da gestão democrática; Freire (1994) cita a vivência como fator primordial para se ensinar a democracia.

O processo de democratização do ensino, as dificuldades de se trabalhar com adolescentes, o papel e o perfil do diretor da escola, foram aspectos buscados em autores como: Maia e Bogoni (2008), que destacam a importância dos pais e professores nas discussões relacionadas à instituição de ensino; Zanellato (2008) cita a capacidade de interação, participação e motivação dos jovens nos dias atuais; Silva (2003) define o Projeto Político Pedagógico como um instrumento que organiza e sistematiza o trabalho educativo; Lück (2001; 2000) traça o perfil de um bom gestor, diretor e professor, citando suas diversas características; Castro (2000) caracteriza o diretor como educador, líder de comunidade e não apenas um administrador.

No terceiro capítulo, apresenta-se a metodologia do trabalho, bem como abordagem e tipo de pesquisa. No quarto, contextualiza-se a escola investigada,

assim como se apresenta a análise das informações obtidas através dos questionários aplicados junto à comunidade escolar.

Por fim, no quinto e último capítulo, tecem-se as considerações finais sobre o trabalho realizado.

2.REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão Democrática: Eleição de Diretores

A gestão democrática dos sistemas de ensino, bem como das escolas públicas, é um dos principais fundamentos da qualidade da educação, cujo objetivo maior é levar ao exercício efetivo da cidadania. A democracia constitui-se num dos maiores desafios para os educadores, assim como a cidadania é uma ação diretamente ligada à autonomia. Disto resulta uma educação voltada à emancipação dos sujeitos. Escolas e cidadãos privados da autonomia não terão condições de exercer uma gestão democrática, assim como de educar para a cidadania. A gestão democrática do ensino público passa pela sala de aula, projeto político-pedagógico, autonomia da escola, família, ou seja, pela instituição educativa como um todo organizado e participativo. .

Na escola, a qualidade da educação é interesse tanto da equipe escolar, quanto dos alunos e de suas famílias. Sua melhoria dependerá da busca de sintonia da escola com ela mesma e com seus usuários, assim como da equipe diretiva, professores e funcionários.

Autores, como Dourado (2000), defendem a eleição de diretores de escola e a constituição de conselhos escolares, como forma democrática de gestão. Tal processo, porém, somente será democrático se for conduzido de forma limpa, ética e participativa.

Outra forma de gestão democrática é a elaboração do Projeto Político Pedagógico das Instituições de ensino; este deve ser elaborado juntamente com os professores, pais, funcionários, alunos, enfim. toda comunidade escolar, através de um planejamento participativo: diagnóstico, elaboração de objetivos e metas, execução e avaliação. A escola pode desenvolver projetos específicos de interesse da comunidade escolar que devem ser sistematicamente elaborados e postos em prática de forma conjunta.

Para que a gestão democrática realmente aconteça, cabe ao diretor e equipe diretiva proporcionar meios para que a comunidade escolar se organize de forma

articulada e participativa nas ações propostas pela escola. Desta forma, destaca Gadotti e Romão (2003, p.102):

O diretor de escola é, antes de tudo, um educador. Enquanto tal possui uma função primordialmente pedagógica e social, que lhe exige o desenvolvimento de competência técnica, política e pedagógica. Em sua gestão, deve ser um articulador dos diferentes segmentos escolares em torno do projeto político-pedagógico da escola.

A gestão em uma instituição de ensino precisa ser realizada de forma participativa e solidária, buscando uma melhor convivência entre corpo docente, educandos e equipe diretiva.

Portanto, considera-se que a direção de uma escola é o cérebro da instituição, ou seja, a partir de suas concepções e conceitos é que serão direcionados os trabalhos, métodos e ações da instituição escolar.

De acordo com Paro (1986, p. 161):

[...] qualquer que seja a forma assumida em sua concretização, a Administração Escolar democrática terá como características a participação efetiva dos diversos setores da escola e da comunidade. Para que isso aconteça, é preciso que a coordenação do esforço humano coletivo seja função de grupos e não de indivíduos aos quais são reservados poder e autoridade irrestrita sobre os demais.

Trabalhar junto é uma satisfação onde ninguém é contra ninguém, o trabalho é realizado de forma conjunta e coletiva. As atividades devem ser realizadas em grupo, de modo que todos opinam e ajudam a tomar as decisões de forma a não prejudicar ninguém, pensando sempre no bem dos alunos, buscando uma educação conscientizadora e de qualidade.

Neste contexto de democratização, encontram-se as palavras de Freire, que afirma:

Ensinar democracia é possível. Para isso, contudo, é preciso testemunhá-la. Mais ainda, testemunhando-a, lutar para que ela seja vivida, posta em prática[...] o ensino da democracia implica também o discurso sobre ela, não abstratamente feito, mas sobre ela ao ser ensaiada e experimentada. (FREIRE, 1994, p.193-194).

Ensinar algo apenas exemplificando e falando é possível. Contudo, quando se pode testemunhar e vivenciar os fatos, é essencial para que exista uma maior

assimilação e contextualização da realidade. Por isso, quando se vive a democracia, aprende-se o quanto a participação coletiva é importante para o crescimento de qualquer processo, seja ele educativo ou não.

Sendo democrática, a escolha de dirigentes escolares deveria prever um diretor articulador, que exerça uma liderança democrática e que

[...] seja capaz de dividir o poder de decisão sobre os assuntos escolares com professores, funcionários, pais de alunos e comunidade escolar, criando e estimulando a participação de todos nas instâncias próprias da unidade que dirige (ROMÃO; PADILHA, 1998, P.102).

Um diretor/gestor deve ser capaz de tomar decisões conjuntas ouvindo as sugestões do corpo docente e discente bem como de toda comunidade escolar, pois quando se tem um grupo que pensa junto e de forma semelhante se tem condições de buscar um trabalho de qualidade.

Desta forma, a gestão escolar se configura como o “resultado do exercício de todos os componentes da comunidade escolar, sempre na busca do alcance das metas estabelecidas pelo projeto político-pedagógico construído coletivamente” (BARBOSA, 1999, p. 219).

2.2 Processo de democratização do ensino

A educação nem sempre está baseada em ensinar conteúdos, fórmulas, textos; educar é preparar a pessoa para a vida cotidiana. Não é apenas o professor e o ambiente escolar que ensinam; a sociedade e o contexto social também são espaços possíveis de construção do conhecimento. O professor é o mediador, e a escola é a instituição que possui perfil educativo com objetivo de preparar para a vida, a partir da realidade social e cotidiana do educando, para isso cabe a escola conhecer seus atores envolvidos no processo educativos.

Portanto, a educação se desenvolve no ser humano em todo e qualquer ambiente, seja ele educacional ou não, em qualquer local ou situação, pois sempre se aprende algo. Seja bom ou ruim, instrutivo ou não, o ambiente sempre interfere na aprendizagem de ser.

Isso se encontra na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), Lei 9.394/96 através do artigo 1º. “A educação abrange processos formativos que se desenvolve na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais”.

A escola, como instituição de ensino inserida num contexto social-histórico-econômico-político, constitui-se de normas de convivência e regras a serem respeitadas, porém nem sempre isto é possível se for considerada a diversidade de alunos. Situações de desrespeito, falta de atitudes, hábitos e valores são comuns, tanto entre colegas quanto com professores e equipe diretiva e funcionários da escola.

Salas de aula fechadas, cadeiras enfileiradas e professores preocupados apenas em transmitir o conhecimento considerado importante pelo sistema educacional onde, em algumas situações os sentimentos e interesses dos alunos não eram considerados importantes pelo sistema educacional da época. As turmas eram organizadas de forma a distanciar os alunos uns dos outros, buscando que este apenas tivesse seu olhar direcionado ao educador, todos deviam estar centrados apenas no ato educativo. As ideias, interesses e curiosidades dos alunos não eram considerados, nem mesmo se dava o direito de expressão aos mesmos, apenas se decorava o que o professor ensinava. Um ambiente limitador, repressor totalmente incoerente com espírito de curiosidade, desafiador, participativo.

Hoje, com o advento da globalização, a sociedade presencia crescentes mudanças sociais e históricas. Aos adolescentes é propiciado o acesso a diversas possibilidades de novas experiências, construindo assim sua própria identidade, seja no contexto escolar ou social e familiar, pois “as pessoas constroem implicitamente e descobrem de maneira autorreflexiva a própria identidade através dos papéis socioculturais, interpessoais e situacionais” (ZANELATO, 2008).

Desta forma se evidencia em reuniões escolares, bem como nos debates educacionais, a inversão de papéis entre escola e família, pois a escola assumiu além da função pedagógica outras obrigações que anteriormente eram da família. Esse fator gerou uma busca maior de parceria das famílias. Ou seja, infelizmente a escola vem assumindo papéis que anteriormente eram dos pais, de modo que a

função da escola não é mais apenas ensinar conteúdos, mas também educar, preparar para vida sexual, ensinar hábitos e valores, entre outros ensinamentos que eram feitos pela família.

Atualmente os adolescentes se organizam de forma espontânea, buscando sua autonomia, exercendo papéis na sociedade, preparando-se para a vida adulta e o exercício da cidadania, essas atitudes precisam ser respeitadas e reconhecidas como formas de aprendizagem. Considerando esta realidade cabe aos educadores compreender e valorizar essas atitudes.

Saber interagir produtivamente com um grupo de adolescentes prevê que sejam ativados os seus níveis de participação e de motivação. As classes nas quais se evidencia maior qualidade acadêmica são aquelas em que é atribuído aos alunos maior confiança e responsabilidade nas relações com os companheiros, onde é solicitada a participação na vida social da escola (assembleias, reuniões, etc.), cujo professor dedica tempo às discussões com os alunos, harmonizando suas ideias com eles sobre o trabalho a ser desenvolvido e a fornecer explicações sobre as tarefas a serem feitas, certificando-se de que todos entenderam. (ZANELATO; RAFFAGMELLI, 2008, pag. 113).

A estruturação e aplicação de projetos pedagógicos é uma prática que foi adotada nas instituições educacionais. Eles têm por objetivo seguir temas que vão ao encontro dos interesses dos adolescentes com a intenção de interagir com os mesmos de forma contextualizada e significativa. Mas, para realmente despertar o interesse dos mesmos, devem ser elaborados projetos de forma conjunta em uma ação participativa e colaborativa, respeitando suas diferenças e individualidades, considerando sugestões e ideias dos envolvidos no processo educativo.

Para isso conta-se com a participação ativa da família na escola unindo forças com educadores e equipe diretiva em busca do sucesso da educação. Essa união é o que as instituições de ensino consideram ideal para a democratização do ensino.

Assim a família poderá entender sua importância na participação ativa na escola, sentindo-se responsável, contribuindo para a democratização do sistema de ensino, ampliando a qualidade das ações educativas.

A função social da escola pode ser vista como a elaboração e implantação de projetos educativos em uma perspectiva de transformação e inovação do ensino,

cujo processo não esteja apenas baseado nas questões individuais, mas sim em um todo completo e coletivo.

Como citam Maia e Bogoni (2008), para realizar uma gestão democrática é necessário se trabalhar de forma conjunta, pois, assim, “têm mais chances de encontrar os caminhos para atender às expectativas da sociedade a respeito da atuação da escola”. Quanto mais pessoas atuando unidas na vida escolar, maior é a chance de “estabelecer relações mais flexíveis e menos autoritárias entre educadores e comunidade escolar”, pois:

Quando pais e professores estão presentes nas discussões dos aspectos educacionais, estabelecem-se situações de aprendizagem de mão dupla: ora a escola estende sua função pedagógica para fora, ora a comunidade influencia os destinos da escola. As famílias começam a perceber melhor o que seria um bom atendimento escolar, a escola aprende a ouvir sugestões e aceitar influências (MAIA; BOGONI, 2008, p. 23) .

Quando escola e família andam juntas como parceiras a prática educativa se consolida, pois a escola saberá que tem o apoio da família no momento de tomada decisões referentes a problemas que podem vir a surgir no decorrer do ano letivo.

2.3 Gestão Educacional e Gestão Escolar

A gestão escolar é uma forma de organizar o trabalho pedagógico, que implica ordenar os objetivos e metas dentro da instituição escolar. Responsável pela organização e funcionamento da escola, esta implica em uma gestão colegiada de recursos materiais e humanos, assim como do planejamento de suas atividades, distribuindo funções e atribuições na relação entre os envolvidos no processo educativo buscando a partilha do poder e divisão de tarefas e obrigações.

A gestão implica ordenamento normativo organizado por diretrizes comuns.

A democratização dos sistemas de ensino e da escola implica aprendizado e vivência do exercício da participação e de tomadas de decisões. Trata-se de um processo a ser construído coletivamente, que considera a especificidade e a possibilidade histórica e cultural de cada sistema de ensino: municipal, distrital, estadual ou federal de cada escola. (PROGRAMA NACIONAL DE FORTALECIMENTO DOS CONSELHOS ESCOLARES, vol.5,.p.23, 2004)

A elaboração e reestruturação do projeto político-pedagógico, de forma coletiva e participativa nas instituições escolares, é uma das formas de democratização da gestão escolar: “É um instrumento que organiza e sistematiza o trabalho educativo, compreendendo o pensar e o fazer da escola por meio de ações, atos e medidas que combinem a reflexão e as práticas do fazer pedagógico (SILVA, 2003, p. 296)”.

Por isso a importância do projeto político-pedagógico no processo educativo pois é ele que irá nortear as atividades e ações da escola seu processo de elaboração é fundamentado pela colaboração. Esse documento deve ser o espelho dos anseios e interesses da comunidade escolar e é para isso que a elaboração e reestruturação do mesmo devem ser coletivas e participativas.

Os termos “gestão da educação” e “administração da educação” são utilizados na literatura educacional ora como sinônimos, ora como termos distintos. Algumas vezes, a gestão é vista como um processo que faz parte da ação administrativa. A gestão é uma nova alternativa para o processo político-administrativo no contexto educacional. Pode-se chamar de gestão da educação o processo político-administrativo contextualizado, por meio da qual a prática social é organizada, orientada e viabilizada. (BORDIGNON; GRACINDO, 2001, p. 147).

A Gestão Educacional chegou com o objetivo de suprir carências de orientação e liderança a partir de princípios educacionais participativos e em prol da democracia, buscando estratégias globalizadoras. Cabe ao gestor educacional direcionar e mobilizar a comunidade escolar objetivando dinamizar o modo de ser e de se ensinar do sistema de ensino.

Nos dias de hoje a principal função da escola é contribuir para que seus alunos se tornem capazes de enfrentar a vida social, com suas complexidades e desafios. Seu papel primordial é desenvolver o potencial do aluno. Ao professor cabe mediar conhecimentos, sempre considerando suas habilidades, fazendo com que ele se envolva nos processos de análise, crítica e observação da realidade, proporcionando assim ao aluno a possibilidade de atingir o sucesso escolar.

Diferentemente da gestão educacional, a gestão escolar refere-se às obrigações que cada instituição de ensino possui, considerando as normas comuns

dos sistemas de ensino. A instituição escolar deve elaborar e executar sua própria proposta pedagógica; administrar seus recursos humanos, materiais e financeiros; preocupar-se com ensino-aprendizado do aluno, proporcionando meios para a recuperação de notas e aprendizagem; trabalhar juntamente com as famílias e a comunidade buscando ferramentas e métodos para incentivar a participação dos pais na escola, proporcionando um processo de integração participativa entre comunidade escolar gestores e supervisão escolar.

Um ponto importante na gestão escolar é a autonomia que a escola possui e que está prevista na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996. Através dessa autonomia, as escolas conseguem atender as especificidades regionais e locais, assim como as diversas clientelas e necessidades para o desenvolvimento de qualidade, tornando o ensino significativo para educadores e educandos.

Para Silva (2007, p. 3), a gestão escolar, dentro da visão democrática, “passa pela democratização da escola e por sua natureza social, não se baseando exclusivamente nos processos transparentes e democráticos ligados à função administrativa”. Nesta visão, a gestão escolar engloba duas dimensões: a interna e a externa. A interna refere-se à organização interna da escola, que contempla os “processos administrativos, a participação da comunidade escolar nos projetos pedagógicos, político e administrativo”. A externa está ligada à função social da escola, sua intenção democrática, mais especificamente, no “sentido de divulgar o conhecimento produzido e sua socialização”.

2.4 O papel do diretor escolar

Conforme Lück (2000), existem características que definem o perfil de um bom diretor, educador e gestor:

- Ser pessoa aberta ao novo e “ inquieta” na busca incessante de novos conhecimentos saindo de uma ótica fragmentada para uma ótica globalizadora;
- Implementar ações em direção à autonomia escolar, considerada como a capacidade das escolas construírem alternativas fundadas em suas reflexões e leitura da sua realidade, sistematizadas no projeto político-pedagógico coletivo;

- Descentralizar o poder, aderindo ao método de trabalho coletivo, que divide atribuições e responsabilidades, rompendo com a hierarquização;
- Construir conselhos de colegiadas com espaços assegurados para avaliar, apresentar e defender propostas;
- Articular a inclusão de todos os segmentos da comunidade escolar, criando espaços e abrindo possibilidades da participação de todos no projeto político-pedagógico da escola;
- Ter abertura para mudanças e avaliação constantes, sendo o processo de ação-reflexão enriquecedor da ação educativa, sempre apontando para novas alternativas;
- Priorizar o clima das relações existentes na escola, levando as pessoas ao desafio da construção coletiva, gerando prazer em frequentar o ambiente de trabalho.
- Colocar o aluno na centralidade do processo educativo, sendo sujeito do processo e artífice da sua história e comprometido com o desenvolvimento dos demais (priorizar o acesso e a permanência na escola);
- Favorecer a interdisciplinaridade como metodologia, situando o professor como educador, comprometido com o processo pedagógico e articulador de aprendizagens significativas e duradouras para o aluno.
- Abrir os espaços escolares para implantação de experiências inovadoras para o espírito científico e criador e para a livre expressão da pluralidade;
- Ter transparência nas ações, eliminando a dissimulação com agilidade e fidelidade de informações, a coerência entre o discurso e a prática;
- Estimular a cultura do querer fazer no lugar do dever fazer, a suavidade nos modos e a firmeza na ação, com posturas básicas;
- Ter compromisso com a democracia, com a defesa dos direitos humanos, com a não discriminação e com a preservação do meio ambiente;
- Contribuir para o resgate do sentido público da prática social da educação;
- Demonstrar competência técnica e política no exercício da função;
- Priorizar o investimento na formação continuada dos docentes, para que incorporem novas visões, valores e crenças na perspectiva de mudança de sua prática docente;

- Saber conviver com os conflitos mediados dialeticamente, não anulando a diversidade, mas exercitando a negociação que afirma o caminhar na direção da finalidade com a contribuição da diversidade;

- Ter habilidade de desenvolver, mobilizar e facilitar processos de equipe.

O diretor/gestor escolar que apresentar estas características certamente desempenhará suas funções administrativas e pedagógicas de forma coerente, participativa e, acima de tudo, atingirá os objetivos propostos em seu plano de trabalho, através de um trabalho conjunto, participativo e organizado.

Castro (2000), em estudo realizado com diretoras de escola, diz que:

O papel da diretora de escola municipal está marcado pela dimensão de liderança, passando pela questão da forma de sua seleção para o cargo, e de sua profissionalização, a base do conhecimento para a ação administrativa. Aparece também a questão da diretora como educadora e como líder comunitária, bem como a ação específica da diretora, com o seu plano de direção, divisão de tarefas, cargo de trabalho (CASTRO, 2000, p.73).

Conforme Luck (2001), os diretores participativos baseiam-se no conceito da autoridade compartilhada, cujo poder é delegado aos representantes da comunidade escolar, e as responsabilidades são assumidas por todos.

O diretor **possui** uma função fundamental na gestão democrática, podendo dificultar ou facilitar a implantação da gestão participativa. Conforme Luck (2001), em algumas gestões escolares participativas, os diretores dedicam uma grande parte do tempo no desenvolvimento de um sistema de acompanhamento escolar e em experiências pedagógicas baseadas na reflexão-ação. Cabe ao diretor incentivar sua equipe na busca de aperfeiçoamento das atividades pedagógicas.

Portanto, as escolas precisam ter em sua direção profissionais capazes de facilitar a resolução de problemas em grupo, exercer um trabalho participativo com professores e colegas, identificando suas necessidades, buscando meios para atualizá-los, qualificá-los nas suas práticas educativas. Um diretor/gestor deve ser capaz de ouvir e aceitar o que os outros tem a dizer, delegando autoridade, dividindo poder e aceitando sugestões.

3. METODOLOGIA

3.1 Abordagem e tipo de pesquisa.

A pesquisa é um processo investigativo e sistemático que tem a finalidade de proporcionar respostas possíveis para problemas, inquietações ou necessidades das pessoas. É uma atividade inacabada, pois suas descobertas podem ser sempre renovadas e modificadas com o passar dos tempos.

As pesquisas, conforme as abordagens metodológicas que englobam, são classificadas em dois grupos distintos – o quantitativo e o qualitativo. A diferença entre uma e outra é a abordagem aplicada.

Para encontrar as possíveis repostas para o problema observado, a metodologia da pesquisa utilizada será a pesquisa qualitativa. Esta busca conhecer de forma aprofundada o objeto de pesquisa, cujo objetivo é trabalhar intensamente com um perfil predefinido, buscando captar informações valiosas, opiniões e percepções de diferentes visões da realidade social e educacional.

Para a coleta de informações, realizou-se uma pesquisa documental, a partir do Projeto Político Pedagógico da Escola, onde foram coletadas informações como histórico da escola, realidade social da comunidade, alunos, filosofia, entre outros.

“A análise documental constitui uma técnica importante na pesquisa qualitativa, seja complementando informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema” (LUDKE & ANDRÉ, 1986).

3.2 Instrumentos de pesquisa e participantes.

Para realizar a coleta de dados junto ao diretor, professores, pais e alunos utilizaram-se questionários.

Considerando que a escola possui 25 professores, utilizou-se uma amostra de 18 professores. Os questionários foram distribuídos, aleatoriamente, em uma reunião da escola. Quanto aos alunos, considerando a dificuldade de distribuir e obter retorno, os alunos escolhidos foram os alunos da turma em que ministrou a disciplina de Língua Inglesa do 2º ano do ensino médio. Em relação aos pais busquei junto as suas próprias residências. Disto resultaram em 50 questionários distribuídos, dos quais retornaram 42. Constituíram-se como investigados: o diretor(a) da escola, 18 de professores, 10 de pais e 13 alunos. Estes instrumentos encontram-se anexos a esta monografia.

4 CONTEXTUALIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES DA PESQUISA

4.1 Identificação da Escola investigada

A Escola Estadual de Ensino Médio Menino Jesus foi criada no dia 02 de fevereiro de 1937, com a denominação de Grupo Escolar Jacuizinho. Em 1958, esta passou a se chamar Escola Estadual de 1º Grau Incompleto Marquês do Paraná, com implantação de ensino até a 6ª série. No ano de 1999, foi realizada ampliação do prédio objetivando a implantação das 7ª e 8ª séries, o que aconteceu já em 2001. A comunidade escolar não se mostrava contente com o nome da escola e, em assembleia geral e votação, o nome escolhido foi Menino Jesus, por ser o Padroeiro da Localidade.

No ano de 2001 foi implantada uma extensão do Ensino Médio da Escola Estadual Miguel Calmon de Salto do Jacuí. Em 2007, foi implantado o Ensino Médio da própria escola, com duas turmas de cada série do Ensino Médio nos turnos da manhã e noite, passando a se chamar então Escola Estadual de Ensino Médio Menino Jesus.

Atualmente, o corpo docente da escola é formado por 25 professores, destes, 05 com 40 horas aula semanais; 16 com 20 horas aula semanais; 04 contratados

emergencialmente pela Secretaria Estadual de Educação; 07 funcionários que atuam 40 horas semanais, sendo 01 secretária, 02 merendeiras e 03 funcionários para limpeza, todos servidores efetivos. Pelo convênio PRADEN entre prefeitura municipal e Secretaria Estadual, atuam 01 vigilante e 01 merendeira, ambos com 40 horas semanais.

O grupo trabalha de forma flexível e participativa, permitindo a troca de informações e ideias entre todos os segmentos. A equipe diretiva é composta por diretora, vice-diretora, duas supervisoras e uma professora responsável pelo apoio pedagógico.

Ao observar diariamente, enquanto professora do 5º ano do ensino fundamental ao 3º ano do ensino médio, durante minhas atividades diárias da escola, constatei que os professores preocupam-se com os alunos e com a construção de seu caráter e conhecimento, buscando meios de adequar seus métodos e conceitos para que o processo de ensino aprendizagem atinja seus objetivos. Os alunos veem o ambiente escolar como um lugar de lazer, de encontrar os amigos, de trocar ideias, como espaço de informação. Os alunos, em sua grande maioria, são filhos de agricultores, plantadores de soja, milho, trigo, fumo; a pecuária também se destaca como atividade desenvolvida na região.

A escola funciona nos três turnos: manhã, tarde e noite, contando com turmas desde 5º ano do ensino fundamental até 3º ano do ensino médio, bem como turmas de Educação de Jovens e Adultos no ensino fundamental.

A escola tem como filosofia: “Proporcionar condições para que o aluno seja capaz de envolver-se e comprometer-se na busca de problemas existente sendo agente transformador da realidade de sua história e da humanidade”.

Esta filosofia retrata o ideal do grupo em relação à construção do conhecimento de seus educandos, cujo processo educativo objetiva preparar o cidadão para vida, buscando aguçar a criticidade e criatividade dos alunos.

Para a escola, o projeto político-pedagógico é visto como a proposta de sistematização concreta dos objetivos, servindo como eixo norteador de toda Comunidade escolar da Escola Estadual de Ensino Médio Menino Jesus. Ele resultou de um diagnóstico, de pesquisas, questionários, encontros e discussões coletivas com pais, professores, funcionários e alunos, onde cada segmento

participou das decisões das prioridades a serem alcançadas; estas são revistas e reformuladas a cada ano, a fim de atingir os anseios de toda comunidade escolar.

A escola tem a prática educativa como um processo educativo democrático, participativo e dialógico. Ou seja, vê como um processo de construção social do conhecimento, alicerçado em valores culturais, sério e ao mesmo tempo prazeroso e alegre através da conscientização e da organização para os alunos sejam agentes de transformação, resgatando os conceitos de autonomia e liberdade.

A partir de pesquisas realizadas e observações diretas, levantam-se temáticas a serem analisadas e discutidas. A partir dessa coleta e estudo de informações, definem-se parâmetros e diretrizes para serem norteadores da elaboração do Projeto Político Pedagógico, que deve procurar delinear uma proposta sócio-econômica compatível com as características locais. A educação é um direito de todos, por isso a escola deve assumir, como uma de suas principais tarefas, o trabalho de refletir em relação a sua intencionalidade educativa.

As informações relacionadas a escola como seu histórico, realidade social e economia da comunidade, forma de trabalho, prática pedagógica e filosofia foram retiradas do Projeto Político Pedagógico da escola, reestruturado no ano de 2011, pelo corpo docente e equipe diretiva em reunião pedagógica. (Projeto Político Pedagógico- Escola Estadual de Ensino Médio Menino Jesus).

4.2 Análise das informações e construção dos resultados

Sistematizaram-se as respostas dos questionários através dos segmentos investigados: direção, na figura do diretor, professores, alunos e pais, os quais se descrevem abaixo.

4.2.1 Direção

A direção, ao responder sobre a implementação do princípio da gestão democrática da escola, demonstrou possuir uma visão democrática da educação, destacando que um dos de seus objetivos, como gestor, é fortalecer a implantação

da gestão democrática na instituição de ensino, buscando aprimoramentos em suas ações.

Segundo a diretora Adriana Ribeiro Fiuza, “a equipe diretiva busca sempre um trabalho em conjunto, considerando sugestões e incentivando a participação de todos os segmentos”

Quanto ao projeto político pedagógico, descreve que é estruturado de acordo com as sugestões da comunidade escolar, com base nos interesses e realidade do corpo discente, visto não ser um documento meramente obrigatório, mas sim o registro que norteará o processo de ensino-aprendizagem, que é diretamente ligado aos alunos. Nada mais justo então que este seja elaborado concordando com seus interesses. Ratificam-se as palavras de Gadotti (1994) quando observa que fazer um projeto significa lançar-se para frente, antever o futuro. Por isso, este deve ser consciente e sistematizado visando traçar a identidade da organização educativa.

Os pais são vistos, pela direção, como peças chave para a educação, pois sem sua ajuda e participação a educação, em sua essência, não acontece, visto que a família é a base e o exemplo para formação do indivíduo. Desta forma, destaca-se com o desafio para a implementação do PPP a valorização e incentivo da participação dos pais na escola, fundamental para uma gestão democrática acontecer.

Em relação à participação dos pais na escola, Estevão (2003) afirma que esta não deve ser encarada como sendo a salvação, último recurso quando as coisas não andam bem (mau comportamento ou notas baixas), ou como necessária apenas nas atividades festivas promovidas pelas escolas. A interação deve ser vista como sendo uma possibilidade de enriquecimento e participação mútua e de busca da ampliação do espaço democrático na escola.

Em relação à implantação da gestão democrática na escola, a direção destaca ações e momentos importantes para sua efetivação, como: conselho de classe participativo, a reestruturação do PPP, a elaboração de normas de convivência, a eleição dos conselhos e CPM e processo de eleição para diretor. Enfatiza que o processo de escolha de diretores da escola é citado pela direção como algo louvável, pois as últimas três eleições foram com chapa única, visando

não haver confrontos na escola, cuja decisão foi tomada pela comunidade escolar a partir de assembleia e ata devidamente lavrada.

4.2.2 Professores

O grupo de professores questionados observa uma melhoria nas ações educativas e administrativas após a implantação da gestão democrática. Todos consideram que a participação coletiva e participativa da comunidade escolar é de suma importância para que o trabalho seja direcionado de forma significativa para todos os envolvidos no processo educativo.

Hora (1998, p.52), ao se referir sobre a gestão democrática diz que:

A gestão democrática em educação está intimamente articulada ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos, de classe, dos trabalhadores, extrapolando as batalhas internas da educação institucionalizada, e sua solução está condicionada à questão da distribuição e da apropriação da riqueza e dos benefícios, que transcendem os limites da ação da instituição educativa.

Em relação aos principais pontos do PPP da escola, os docentes destacaram o reconhecimento da necessidade de se considerar a realidade social e educacional de toda a comunidade escolar. Como desafios para sua implementação, consideram a descentralização do poder e a valorização da opinião da comunidade escolar. A Professora 01 diz que: “Este é um plano que ajuda na organização das ações escolares e da comunidade escolar, transformando ou enxergando a realidade cotidiana para melhorar sua sociedade”.

Portanto, para que as ações a serem tomadas sejam assumidas por todo o grupo, é necessário que todas as possibilidades de ações possam ser ouvidas e as opiniões debatidas na busca de uma direção sob olhares diferentes e formas diversificadas de pensamento, como propõe Vianna (1986, p. 23), ao definir o planejamento coletivo: “Genericamente, o planejamento participativo constitui-se uma estratégia de trabalho que se caracteriza pela integração de todos os setores da atividade humana social, num processo global, para a solução de problemas comuns”.

Em relação à pergunta relativa à implementação do princípio da gestão democrática, dez dos dezoito professores questionados responderam que ainda existem falhas e que, mesmo que o processo apresente melhorias, ainda necessita ser aprimorado, pois algumas decisões são tomadas e depois comunicadas aos professores. A Professora 02 fez o seguinte relato: “Muita coisa já mudou como, por exemplo, o conselho de classe participativo e a elaboração do Projeto Político Pedagógico de forma coletiva e participativa, mas ainda é necessário mais comunicação”.

Quando questionados sobre quais são os pontos negativos e positivos da escola, a resposta mais frequente foi a união entre o grupo e a diminuição dos problemas de rebeldia e desrespeito dos alunos, bem como a possibilidade de participar ativamente nas decisões da escola que é dada aos professores e a visível união entre o grupo. Entre os aspectos negativos, o mais citado foi o problema do alto índice de evasão na EJA e no ensino médio noturno.

A Professora 03 fez a seguinte descrição em relação aos aspectos positivos e negativos da escola: “Como principais virtudes posso citar a união dos professores, a participação coletiva e a busca pela democracia, e como aspectos negativos a evasão dos alunos de EJA e médio noturno”.

4.2.3 Pais

Em relação aos pais que responderam os questionários, pode-se dizer que ainda não possuem bem claro o que significa uma gestão democrática ou ainda um Projeto Político Pedagógico. Nove dos dez entrevistados demonstraram, através de suas respostas, pouco interesse ou não saber o que é gestão democrática. Em relação à elaboração do PPP, consideram que os professores têm uma melhor preparação para esta função, mas se sentem honrados por serem convidados a fazer parte das reuniões e opinar nas decisões da instituição escolar. A valorização do professor, do diretor, da escola e da busca pela educação são fatores visíveis nos interesses dos pais.

Infelizmente os pais não possuem clareza da importância de sua participação no ambiente escolar. Hoje a escola não decide mais nada sozinha, pois todas as

metas e ações devem ser traçadas de forma conjunta e participativa. As tomadas de decisões deixam de ser tarefa exclusiva do corpo docente ou do corpo administrativo, para assumir o caráter político e democrático necessário para o desenvolvimento das metas objetivadas por um grupo maior, visando assim envolver cada vez mais a comunidade escolar nas ações da instituição.

Como propõe Mendes (2000, p.13), o fazer pedagógico não se limita à atividade da sala de aula, embora esta seja a mais importante do processo, se estende as questões da administração escolar, da articulação da escola com a comunidade, o que requer também competência política.

Oito dos dez entrevistados, quanto à participação das atividades da escola em que seu filho estuda, responderam que não participam em função do tempo, pois todos trabalham fora, são agricultores, mas gostariam de participar mais das reuniões e atividades recreativas da escola. Somente dois mostram-se participativos e atuantes, fazendo parte do Círculo de Pais e Mestres e do Conselho Escolar.

O Conselho Escolar pode ser definido como:

Art. 2º - O Conselho Escolar é um órgão colegiado, representativo da Comunidade Escolar, de natureza deliberativa, consultiva, avaliativa e fiscalizadora, sobre a organização e realização do trabalho pedagógico e administrativo da instituição escolar em conformidade com as políticas e diretrizes educacionais da Secretaria de Estado da Educação observando a Constituição Federal e Estadual, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, o Estatuto da Criança e do Adolescente, o Projeto Político-Pedagógico e o Regimento Escolar, para o cumprimento da função social e específica da escola. (SEED – PR, 2009).

Assim, percebe-se a importância do mesmo no contexto educacional dentro de uma instituição de ensino, principalmente na perspectiva da gestão democrática, visto que a atuação do mesmo reflete-se em ações participativas, principal reflexo da democracia.

Em relação à pergunta relacionada ao papel da escola e dos professores na realidade educacional no contexto escolar atual, os pais definiram como preparar o aluno para a vida profissional e social.

Essa visão fica clara na resposta da Mãe 01: “Fazer com que os alunos estejam preparados não só para o mercado de trabalho, mas que saibam enfrentar

os desafios do dia a dia, também através de todos os ensinamentos repassados ao longo da vida escolar”.

4.2.4 Alunos

Os alunos demonstraram não ter clareza em relação ao que é gestão democrática, pois suas respostas não apresentavam certeza de ideias. Para alguns, democracia é um termo que somente faz parte da política partidária.

Nove dos treze alunos entrevistados, quando questionados sobre a sua participação nas atividades da escola, demonstraram interesse nelas, destacando que sempre participam destas com prazer e dedicação, mas preferem atividades como gincanas, viagens, jogos de interséries ou interescolares, do que atividades pedagógicas como reuniões ou conselhos de classe; outros enfatizaram que se sentem valorizados em participarem do Grêmio Estudantil onde realizam um trabalho organizado e reconhecido pela comunidade escolar.

Essa realidade pode ser observada na resposta do Aluno 01: “Sim, participo do Grêmio Estudantil, participo das apresentações da escola e acho que devemos participar das atividades, pois não é um bem só para você”.

A participação e interesse dos alunos em relação às atividades da escola mostraram-se notáveis, porém ainda poderiam ser maiores, pois o ato de participar é inacabado e sempre pode ser ampliado.

Demo, conceituando a participação, afirma:

A participação consiste em uma conquista para significar que é um processo no sentido legítimo do termo: infindável em constante vir-a-ser, sempre se fazendo. Assim, participação é em essência autopromoção e existe enquanto conquista processual. Não existe participação suficiente nem acabada. Participação que se imagina completa, nisto mesmo começa a regredir.

Quando os alunos são questionados quanto ao papel da escola, as respostas são variadas. Cinco alunos afirmam que é ensinar conteúdos; quatro afirmam que a escola deve educar para a vida; e outros quatro que a escola deve preparar os alunos para o vestibular. Aluna 02: “Os professores são responsáveis para nos preparar para no futuro entrar em uma faculdade ou em algum curso que nos ajude a crescer na vida”.

Já em relação ao papel do aluno em relação à gestão democrática a maioria deixou a questão em branco, onde somente três responderam que sua função seria participarem mais das atividades da escola. Aluna 03- “Participar de todas as atividades auxiliar nas escolhas da escola e fazer o papel de aluno”.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta investigação possibilitou identificar a importância do diretor/gestor nas ações administrativas e educacionais da escolar, visto como líder responsável pelo bom andamento das atividades escolares, e pela implantação de novas perspectivas de gestão e ensino. Uma gestão, com liderança flexibilidade e receptiva a ouvir a voz da comunidade escolar faz toda a diferença para alcançar os resultados que se almeja atingir na escola. Para isso é fundamental estimular, criar situações para o desenvolvimento do trabalho coletivo, participativo de todos os segmentos da escola.

Entre as novas perspectivas educacionais pode-se considerar a gestão democrática como fator principal na evolução da educação, observou-se que na escola analisada as ações em busca da dessa perspectiva vem sendo ampliadas no decorrer dos anos, bem como a existe uma ampla valorização da participação de todo comunidade escolar.

Escola e família precisam trabalhar juntas buscando promover a formação de um cidadão atuante e crítico, para isso é necessário que o processo educativo seja organizado de forma participativa, objetivando a plena formação do educando considerando sua realidade social educacional.

Assim, os laços se fortalecendo e as forças sendo somadas, tudo fica mais fácil, os horizontes se ampliam e a possibilidade da troca de conhecimentos se concretiza.

Cabe aos pais uma maior participação na vida escolar de seus filhos para que possam entender e assim auxiliar a escola na preparação destas crianças e adolescentes para a construção do conhecimento.

Para isso cabe aos educadores buscar ferramentas e métodos de incentivo buscando melhorar nossas práticas pedagógicas visando uma maior participação de nossos alunos na busca da cidadania e de seu reconhecimento como ser atuante e crítico na sociedade, bem como capaz de tomar suas próprias decisões traçando suas metas e objetivos.

A gestão democrática é uma forma de gestão que veio para ficar, porém esta somente será atingida em sua total essência se for praticada por todo sistema educativo e nesta perspectiva, a gestão participativa é a melhor forma de democracia nas instituições de ensino.

Conclui-se que a Escola Estadual de Ensino Médio Menino Jesus de Jacuizinho, trabalha de forma unida e participativa. A equipe diretiva procura ouvir e considerar a opinião de toda comunidade escolar, valorizando a realidade social e cultural dos alunos, porém ainda existem deficiências a serem sanadas bem como problemas a serem resolvidos.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Jane Rangel Alves. Administração pública e a escola cidadã. **ANPAE**, Porto Alegre, v. 15, n. 2, p. 217-226, jul./dez., 1999.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Acessado em 02/11/13. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br>.

BORDIGNON, Genuíno. **Conselhos Escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação pública**. Brasília: aplicação Ministério da Educação / Secretaria da Educação Básica, 2004.

CASTRO, Marta Luz Sisson de. A Gestão da Escola Básica: conhecimento e reflexo sobre a prática cotidiana da diretora de escola municipal. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 71-87, fev./jun., 2000

DEMO, Pedro. **Participação é Conquista**. 3.ed. São Paulo: Cortez, 1996

DOURADO, L. F. A Escolha dos dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil/ In: FERREIRA, N. (Org). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**, 2.ed. São Paulo: Cortez, 2000.

ESTEVÃO, C. Escola e Participação: o lugar dos pais e a escola como lugar do cuidado. **Ensaio**, vol. 11, nº 41, 2003.

FREIRE, Paulo. **Cartas a Cristina**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1994.

GADOTTI, Moacir. Pressupostos do Projeto Pedagógico. **Cadernos educação básica**: o projeto pedagógico da escola. Atualidades pedagógicas. MEC/FNUAP, 1994.

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José E. **Autonomia da escola?** 4.ed.Princípios e propostas. São Paulo: Cortez, 2003;

HORA, Dinair Leal da. **Gestão Democrática na Escola**. São Paulo: Papirus, 1998.

LIMA, A. B; SHIMAMOTO, S. V. M. **Gestão Escolar Democrática: Novas Linguagens, Novas Políticas?** Disponível em http://www.anpae.org.br/congressos_antigos/simposio2009/41.pdf. Acesso 02/11/13

LÜCK, Heloísa. et.al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5.ed. São Paulo, 2001

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

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MENDES, Rosa Emília de Araújo. Projeto político Pedagógico em favor da Escola. **Revista AMAE educando**. N. 291. Belo Horizonte, Maio 2000.

NEVES, Carla das, 1980- LDB: **Lei de diretrizes e bases da educação esquemmatizada** / Carla das Neves e Liana Castello – Rio de Janeiro: Ferreira, 2010.

PARANÁ. **Subsídios para elaboração do estatuto do Conselho Escolar** / Secretaria de Estado da Educação. Superintendência da Educação - Diretoria de Políticas e Programas Educacionais. Coordenação de Gestão Escolar. – 2.ed. Curitiba: SEED – PR, 2009.

PARO, V. H. **Administração Escolar: Introdução crítica**. São Paulo: Cortez, Autores Associados. 1986.

Projeto Político Pedagógico- Escola Estadual de Ensino Médio Menino Jesus- Jacuizinho- Reestruturação -2011.

RIO GRANDE DO SUL. Lei nº 10.576, de 14 de novembro de 1995, Disponível em: <http://www.al.rs.gov.br/legiscomp> 2. Acesso 10/11/13 às 14:50

ROMÃO, J. E.; PADILHA,P.R. **Diretores escolares e gestão democracia da escola**. In. GADOTTI, M.

SILVA, Jair Militão, **A autonomia da escola pública**.

SILVA, Lídia Basso e. Gestão Escolar e Democracia. **REVISTA ESPAÇO DA SOPHIA**, ano. I, n. 6, set. 2007.

SILVA, Maria Abadia. Do projeto político do Banco Mundial ao projeto político – pedagógico. In: **Cadernos Cesdes: Arte & manhas dos projetos políticos e pedagógicos**. Campinas: Unicamp, v. 23, n. 6, dez.2003.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Planejamento Participativo na Escola: Um desafio ao Educador**. São Paulo: EPU, 1986 (Temas básicos de educação e ensino).
ZANELLATO, Lúcia e RAFFAGHELLI, Juliana Elisa. **Psicologia da Adolescência**. Palhoça: Unisul Virtual, 2008.

APÊNDICES

APÊNDICE 1
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

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

Pesquisa: A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA ESTADUAL DE ENSINO MÉDIO MENINO JESUS DE JACUIZINHO A PARTIR DA GESTÃO PARTICIPATIVA.

Pesquisadora: Prof^ª. Carla Dona de Castro
Contato e-mail: carladecastro@gmail.com

Eu _____, RG _____, confirmo que fui esclarecida de forma detalhada e sem qualquer constrangimento, sobre as intenções deste trabalho. Autorizo a transcrição e utilização de dados referentes a minha entrevista.

Assinatura do (a) entrevistado (a): _____

Telefone: _____ Email: _____@_____

Data: ___/___/2013

Assinatura da pesquisadora: _____

APÊNDICE 2

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

Questionário: Diretor

Nome: _____

Função/Cargo: _____

1. Destaque os principais pontos do PPP da escola e os desafios para sua implementação.
2. Como se dá a implementação do princípio da gestão democrática na escola?
3. Quais são as ações que a equipe diretiva, toma em relação a busca do princípio da gestão escolar democrática?

Obrigada pela sua participação .

Pós-graduanda: Carla Dona de Castro

APÊNDICE 3

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

Questionário:Professores

Nome: _____

Função/Cargo: _____

1. Comente sobre os principais pontos do PPP da escola e os desafios para sua implementação.
2. Como se dá a implementação do princípio da gestão democrática da escola?
3. Destaque os pontos positivos e negativos da escola?

Obrigada pela sua participação .

Pós-graduanda: Carla Dona de Castro

APÊNDICE 4

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

Questionário: Pais

Nome: _____

1. Para você o que é gestão democrática?

2. Você participa das atividades da escola que seu filho estuda?

Obrigada pela sua participação .

Pós-graduanda: Carla Dona de Castro.

APÊNDICE 5

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

CENTRO DE EDUCAÇÃO

CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA ESPECIALIZAÇÃO LATO-SENSU

EM GESTÃO EDUCACIONAL

Questionário: Alunos.

Nome: _____

1. Para você o que é gestão democrática
2. Você participa das atividades da escola em que você estuda?
3. Qual é o papel da escola e dos professores na realidade educacional no contexto escolar atual?
4. Qual é seu papel quanto estudante na implantação da gestão democrática?

Obrigada pela sua participação .

Pós-graduanda: Carla Dona de Castro.