

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

**CONCEPÇÕES DOS PROFESSORES EM RELAÇÃO
À GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

FABIANE MAGRINI PIGATTO

**AGUDO,RS,BRASIL,
2013**

CONCEPÇÕES DOS PROFESSORES EM RELAÇÃO À GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Fabiane Magrini Pigatto

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. Dr. João Luis Pereira Ourique

Agudo, RS, Brasil

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**

elaborada por

Fabiane Magrini Pigatto

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

João Luis Pereira Ourique, Dr. (UFPel)
(Presidente/Orientador)

Liliana Soares Ferreira, Dra. (UFSM)

Débora Teixeira de Mello, Dra. (UFSM)

Karine Sefrin Speroni, Ms.

Agudo, 29 de novembro de 2013.

RESUMO

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria
**CONCEPÇÕES DOS PROFESSORES EM RELAÇÃO À GESTÃO
ESCOLAR DEMOCRÁTICA**

AUTORA: FABIANE MAGRINI PIGATTO

ORIENTADOR: JOÃO LUIS PEREIRA OURIQUE

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

O objetivo deste trabalho foi o de entender as concepções sobre a gestão escolar democrática a partir do conhecimento dos professores sobre o tema. Foram entrevistados professores de escolas públicas das cidades de Lajeado e Santa Maria, ambas no estado do Rio Grande do Sul, Brasil. A metodologia utilizada foi a qualitativa, de coleta de dados, através da técnica da entrevista aberta, que permitiu plena liberdade de expressão nas respostas. Foram esboçados alguns conceitos sobre gestão escolar democrática, a fim de elucidar a mesma como fruto da gestão educacional democrática, sendo estas orientadas pelas políticas educacionais. Localmente, a gestão escolar democrática se constitui de forma a atender e oportunizar a participação de toda comunidade escolar num mesmo ideal a ser alcançado. Neste contexto, pretendeu-se analisar quais representações os professores de escolas públicas trazem para a discussão em relação as suas concepções sobre gestão escolar que expressem sentido democrático, podendo ser tanto o sentido previsto nas políticas públicas, como o sentido que compreendem ser democrático para a comunidade escolar.

Palavras-chave: Gestão democrática. Participação. Professores.

ABSTRACT

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

TEACHERS' CONCEPTS ABOUT DEMOCRATIC SCHOOL MANAGEMENT

AUTHORA: FABIANE MAGRINI PIGATTO

ADVISER: JOÃO LUIS PEREIRA OURIQUE

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

The purpose of this work was to understanding the conceptions on the democratic school management, coming from the teachers' knowledge on the subject. Teachers from public schools in Lajeado and Santa Maria cities, both in Rio Grande do Sul state, Brazil were interviewed for this work. The methodology utilized was the qualitative which data collection trough the technique of open interviews allowed full freedom of speech in the answers.

Some of the concepts about democratic school management were sketched in order to clear it up as a result from the democratic educational management, guided by educational policies. Locally, the democratic school management is constituted to attend the scholar community and allow them to take part in the same goal to be reached. In this context, it was intended to analyze what representations the public school teachers bring to discuss in relation to their own conceptions about school management that express democratic meaning. Such democratic meaning could be either the meaning prefixed by public policies, as the meaning they understand to be democratic for the scholar community.

Key-words: Democratic management. Participation. Teachers.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| INTRODUÇÃO..... | 7 |
| 1. GESTÃO, DEMOCRACIA E GESTÃO DEMOCRÁTICA: ABORDAGEM CONCEITUAL..... | 9 |
| 1.1 Entre gestão educacional e escolar..... | 10 |
| 2. DA ADMINISTRAÇÃO À GESTÃO – EVOLUÇÃO DEMOCRÁTICA..... | 15 |
| 3. ELEMENTOS DE GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA..... | 21 |
| 3.1 Outros mecanismos de exercício democrático na escola..... | 23 |
| 3.1.1 Eleição de diretor | 24 |
| 3.1.2 Associação de Pais e Mestres | 24 |
| 3.1.3 Conselhos de Classe..... | 25 |
| 3.1.4 Grêmios Estudantis | 25 |
| 4 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS COM AS PROFESSORAS | 26 |
| 4.1 Contextualização..... | 27 |
| 4.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTADAS..... | 29 |
| 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO: CONCEPÇÕES DAS PROFESSORAS EM RELAÇÃO À GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA..... | 32 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS | 45 |
| REFERÊNCIAS..... | 50 |
| Anexos..... | 54 |

INTRODUÇÃO

Passados vinte e cinco anos da promulgação da Constituição da República e dezessete anos da instituição da atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação o objetivo principal desse trabalho foi buscar a concepção dos professores sobre a gestão escolar democrática, a fim de analisar se as concepções dos mesmos traduzem os elementos pertinentes à gestão democrática do modo como estão postos na legislação federal e nos documentos educacionais vigentes, em contexto escolar. Para análise da gestão escolar em sentido democrático foi necessária orientação do princípio disposto na Constituição Federal de 1988, no artigo 206, inciso VI, que assegurou “O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] IV – gestão democrática do ensino público, na forma da lei;” E, também o disposto no artigo 14 da LDB 9394/96, que enfatiza que os sistemas de ensino definirão as normas de gestão do ensino público, respeitando as peculiaridades de cada escola e respeitando dois princípios participativos no contexto escolar: elaboração do projeto político pedagógico através da participação dos profissionais da educação e formação de conselhos escolares ou equivalentes, formados pela comunidade escolar e local. Gestão escolar em sentido democrático se concretiza pela participação, partilhamento e descentralização das decisões e ações.

A partir do disposto na legislação nacional e nos documentos educacionais o problema de pesquisa pretendeu os questionamentos: Será que os professores ampliaram suas concepções sobre gestão escolar, em sentido democrático? Será que compreendem ser a gestão escolar democrática algo para além da legislação ou algo além das análises por parte de autores educacionais? Que meios, atividades ou mecanismos são descritos pelos professores como formas da gestão escolar democrática? Esses meios, atividades ou mecanismos alcançam os sujeitos da comunidade escolar? De outra forma, fica a dúvida, se por acaso a gestão democrática possa estar esquecida quanto ao sentido conceitual e de inserção de formas práticas no contexto escolar.

Vale ressaltar que a escolha da palavra “concepções” foi usada nesse trabalho tomando por base o sentido vernáculo, ao que se buscou no dicionário de Aurélio Buarque de Holanda Ferreira o significado da palavra “concepção: s.f: Ação

pela qual um ser é concebido, gerado/ Fig. Faculdade de compreender, concepção fácil./Conhecimento; ideia...” Portanto, o título do trabalho “Concepções dos professores em relação à gestão escolar democrática” pretendeu alcançar as ideias, o conhecimento, as experiências e vivências dos professores sobre o que entendem (ou compreendem) ser gestão escolar a partir daquilo que compreendem ser democrático.

A importância da pesquisa se justifica pelo fato de a gestão escolar estar alicerçada, desde a Constituição Federal de 1988, pela democracia, compreendendo o sentido democrático na escola como o envolvimento da comunidade, tanto nos eixos administrativo, quanto pedagógico e financeiro.

Para realização da pesquisa foram inquiridas professoras de duas escolas da Rede Municipal da cidade de Lajeado e professoras, ex-alunas do curso de Pedagogia da UFSM, formadas há pelo menos dois anos, que estão atuando em escolas da rede pública municipal, em educação infantil e nas séries iniciais do ensino fundamental. Todas as professoras da pesquisa atuam na zona urbana das respectivas cidades, no estado do Rio Grande do Sul. Apesar de serem duas cidades com característica com culturais locais bem definidas, a pesquisa pretendeu o respeito e acolhimento das variadas concepções, entendimentos ou compreensões sobre gestão escolar democrática dos professores, das cidades indicadas na pesquisa.

Como metodologia usada a escolha foi pela pesquisa de natureza qualitativa e o instrumento de coleta de dados aconteceu por meio de entrevista aberta. A opção de uma pesquisa qualitativa aconteceu no intuito de analisar quais princípios de gestão escolar democrática são percebidos de imediato pelos professores, buscando compreender como os mesmos entendem e vivenciam a gestão escolar democrática. A entrevista aberta foi escolhida por conferir liberdade aos professores para responderem as questões de forma ampla, de acordo com suas concepções pertinentes ao tema, e, ainda, com intuito de não interferência em suas respostas.

1. GESTÃO, DEMOCRACIA E GESTÃO DEMOCRÁTICA: ABORDAGEM CONCEITUAL

Para inserção no tema é fundamental que se analise o sentido de gestão e democracia como elementos constitutivos de gestão democrática, o que passasse a análise dos significados das palavras, de acordo com o dicionário Aurélio: “Gestão. s.f. Ação de gerir. Gerir. v.t. Administrar, governar, dirigir, regular. Democracia. s.f. Governo do povo/ Regime político que se funda na soberania popular, na liberdade eleitoral, na divisão de poderes e no controle da autoridade”. Para Arruda e Aranha (1998): “Democracia é palavra que vem do grego *demos* (povo) e *kratia*, de *Krátos* (governo, poder, autoridade)”. De forma sintética podemos dizer que a fusão das palavras gestão e democracia resultam em produzir, administrar para a coletividade e com a comunidade, portanto gestar para e com o povo para um bem maior, o que encontra consenso nas palavras de Paro: “A democracia, enquanto valor universal e prática de colaboração recíproca entre grupos e pessoas, é um processo globalizante que, tendencialmente, deve envolver cada indivíduo, na plenitude de sua personalidade” (PARO, 2000, p. 25). Boaventura de Sousa Santos (2002, p. 51-52) irá dizer que democracia implica uma ruptura (positiva) com as tradições, o que indica novas possibilidades de (re) organização.

Compreende-se que gestão e democracia resultem num processo de gestão em que a participação seja a tônica constituinte fundamental. Daí que, gestão democrática é o envolvimento da coletividade, dos grupos sociais organizados de forma a decidir conjuntamente e igualmente os rumos e direções a serem seguidos para o bem estar de uma maioria. “A gestão democrática implica a efetivação de novos processos de organização e gestão baseados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão” (BRASIL, 2004, p.13). E assim, a gestão democrática pode ser entendida como “descentralização do poder e exercício de cidadania” (BRASIL, 2006, p.58).

Gestão democrática pode abranger várias esferas e ser manifestada por os mais diversos indivíduos, como reivindicatória de direitos e obrigações, do Estado para com a população, o que se constitui como direito fundamental. Contudo a pesquisa aprofunda a gestão escolar democrática, como análise primordial. Desse modo, buscou-se a compreensão de gestão democrática a partir da educação.

1.1 Entre gestão educacional e escolar

Gestão educacional compreende um sistema organizado de ensino, abrangendo sistema federal, estadual e municipal. Desse modo, ao Distrito Federal, Estados e Municípios existe a incumbência de ofertar educação básica, o ensino médio é um dever dos Estados e do Distrito Federal e a educação infantil, dos municípios. Tais sistemas gozam de autonomia e, por isso, abarcam em sua estruturação princípio democrático, o que significa poder atuar de forma independente das demais esferas executivas de ensino e de forma conjunta com sua comunidade local, porém, sempre com vistas às orientações educacionais formuladas a partir de estudos e pesquisas que buscam a qualidade educacional como um todo.

No discurso pedagógico, a *gestão democrática da educação* está associada ao estabelecimento de mecanismos e à organização de ações que desencadeiam processos de participação social: na formulação de políticas educacionais; na determinação de objetivos e fins da educação; no planejamento; nas tomadas de decisão; na definição sobre alocação de recursos e necessidades de investimentos; na execução das deliberações; nos momentos de avaliação (Medeiros; Luce, 2006).

Os princípios democráticos para gestão educacional foram assegurados por meio da Constituição Federal de 1988, art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios [...] “VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei”. E, na lei de Diretrizes e Bases da Educação, de 1996, art.14, que conferiu autonomia as instituições de ensino.

Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação da comunidade escolar local em conselhos escolares ou equivalentes.

A gestão educacional está intimamente ligada à legislação educacional, pois se constitui como gestão em educação que compreende toda nação – Estados, Distrito Federal, Territórios e Municípios. Desse modo, gestão educacional formula e contempla políticas educacionais que servem para que em esfera local, ou seja, nas escolas, cada qual com suas peculiaridades, encontrem orientação para uma gestão

escolar pautada no sentido democrático. Assim, a gestão escolar democrática se faz pertinente à legislação, porém o que a difere da gestão educacional democrática é sua esfera local e comunitária, ou seja, gestão escolar democrática é um mecanismo em que os sujeitos pertencentes à comunidade escolar participam ativamente dos processos de elaboração da proposta pedagógica escolar e das tomadas de decisões através da composição de conselhos escolares, da formulação do projeto político pedagógico escolar, da eleição de diretores, entre outras ações. A gestão escolar, segundo Lück:

A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos [...] Em caráter abrangente, a gestão escolar engloba, de forma associada, o trabalho da direção escolar, da supervisão ou coordenação pedagógica, da orientação educacional e da secretaria da escola, considerados participantes da equipe gestora da escola. Segundo o princípio da gestão democrática, a realização do processo de gestão inclui também a participação ativa de todos os professores e da comunidade escolar como um todo, de modo a contribuir para a efetivação da gestão democrática que garante a qualidade para todos os alunos (LÜCK, 2009, p. 23).

Nesse sentido vale lembrar que a LDB 9394/96 foi a primeira lei que atribuiu significativas delegações à gestão escolar, através de seu artigo 12:

Art. 12 Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de: I – elaborar e executar sua proposta pedagógica; II – administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros; III – assegurar o cumprimento dos dias letivos e das horas-aula estabelecidas; IV – velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente; V – promover meios para a recuperação de alunos de menor rendimento; VI – articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola; VII – informar pai e mãe, coniventes ou não com seus filhos, e, se for o caso, os responsáveis legais, sobre a frequência e rendimento dos alunos, bem como sobre a execução da proposta pedagógica da escola; VIII – notificar ao Conselho Tutelar do Município, ao juiz competente da Comarca e ao respectivo representante do Ministério Público a relação dos alunos que apresentem quantidade de faltas acima de cinquenta por cento do percentual permitido por lei (LDB 9394/96).

A gestão escolar se fundamenta em função dos princípios educacionais contemplados pela Constituição Federal e pela LDB, princípios esses que orientam o sentido democrático, mas, acima de tudo, a gestão escolar é um meio para que a

gestão educacional aconteça na prática. Conforme Lück: “A gestão escolar, como área de atuação, constitui-se, pois, em um meio para a realização das finalidades, princípios, diretrizes e objetivos educacionais orientadores da promoção de ações educacionais com qualidade social” [...] (Lück, 2009, p. 23). Portanto, a gestão escolar se faz orientar pelas análises educacionais formuladas em função da gestão educacional em esfera legal, doutrinária e de pesquisa, mas realiza sua existência com ações próprias e respeito para com a sua comunidade escolar, o que, a partir daí, se traduz como gestão escolar democrática. Ainda Lück, descreve sua compreensão sobre gestão escolar:

Gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e auto controle (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) (LÜCK, 2009, p. 24).

A percepção é que a gestão educacional, por apresentar sentido mais amplo do ponto de vista estrutural, engloba mais a elaboração e atualização de orientações educacionais gerais e, a gestão escolar, estando pautada nas orientações educacionais através dos sistemas de ensino a que pertencem procuram efetivar ações e participações que façam a escola desenvolver-se para uma educação verdadeiramente qualitativa.

Cury (2002) colabora nesse entendimento:

[...] A gestão implica um ou mais interlocutores com os quais se dialoga pela arte de interrogar e pela paciência em buscar respostas que possam auxiliar no governo da educação segundo a justiça. Nessa perspectiva, a gestão implica o diálogo como forma superior de encontro das pessoas e solução de conflitos (CURY, 2002, p. 165).

Essa interlocução entre gestão educacional e escolar em diálogo democrático, o que a partir disso, a escola se constitui por meio de ações conjuntas com sua comunidade escolar, ou seja, desfrutando do caráter autônomo que lhe é conferida para tomada de decisões, formulações de propostas, soluções de problemas, escolha de temas, formação de conselhos, construção de proposta

pedagógica, melhorias educacionais, e tantas outras ações e decisões que acontecem pelo coletivo. Portanto, a gestão escolar democrática acontece no exercício compartilhado junto a sua comunidade local, vinculando-se à análise dos estudos gerais e mais atuais em nível nacional para a efetivação da qualidade educacional no contexto escolar. O pressuposto da autonomia, que é expresso pela participação coletiva se constitui como mais expressivo indicativo de gestão democrática em contexto escolar, o que acaba sendo levado também para as práticas educativas e não só para práticas administrativas.

No entendimento de Fonseca (1994):

A construção de uma cultura democrática só é possível a partir de práticas democráticas. Os princípios e regras que norteiam essa prática, embora ligados à natureza universal dos valores democráticos, têm uma especificidade intrínseca à natureza e ao projeto social de cada escola ou sistema escolar. A escola não é democrática só por sua prática administrativa. Torna-se democrática por suas ações pedagógicas e essencialmente educativas (FONSECA, 1994, p. 49).

Intensificando a importância da autonomia para sustentação do sentido democrático na gestão escolar, Vieira e Albuquerque, assinalam:

É uma nova concepção de atuar em sentido pedagógico, um enfoque pautado na possibilidade da autonomia, sendo um dos pressupostos de gestão democrática. Esta perspectiva assinala um momento em que a escola passa a configurar-se como um novo foco da política educacional (VIEIRA; ALBUQUERQUE, 2002).

A autonomia escolar é uma conquista atual da democracia de nosso país, que encontrou respaldo por meio da Carta Magna, se constituindo como a garantia de que as escolas podem se autogerir, ou seja, podem decidir em esfera pedagógica, administrativa e financeira, os acertos e erros, por meio do diálogo e participação social. Através desses dois pressupostos: autonomia e participação, a gestão se constitui democrática como exercício de fato, ultrapassando a esfera teórica de atuação. Contudo, há que se observar que a autonomia conferida às escolas no sentido de liberdade de decisões, deva ser feito sempre com observância dos dispositivos legais educacionais e visando o respeito pela decisão da vontade da maioria dos membros da comunidade escolar. Barroso (2001), explica que a

autonomia conferia a escola é relativa porque está “condicionada pelos poderes públicos e pelo contexto em que se efetiva”. E, ainda:

[...] se a autonomia pressupõe liberdade (e capacidade de decidir, ela não se confunde com a “independência”. A autonomia é um conceito relacional (somos sempre autônomos de alguém ou de alguma coisa), pelo que sua ação exerce sempre num contexto de interdependência num sistema de relações. A autonomia é também um conceito que exprime um certo grau de relatividade: somos mais ou menos autônomos, podemos ser autônomos em relação a umas coisas e não o ser em relação a outras (BARROSO, 2001, p. 18).

Depreende-se deste estudo que os conceitos de gestão educacional e gestão escolar são entendidos como processos complementares, pois uma vez que a gestão educacional contempla os processos, pensa nos sujeitos e formula ações, meios e mecanismos para que o democrático seja algo além do “papel” e seja uma vivência prática no contexto escolar, a finalidade democrática realiza-se, em toda sua plenitude. E, as formas de gestão escolar democrática pelo exercício contínuo de participação e conferência de autonomia aos seus sujeitos resultam em novas propostas e estudos democráticos, representando o aprimoramento dos caminhos de fazer a escola para e com a comunidade. Assim, o ciclo não se extingue, não se cumpre, está sempre em movimento e tende a apresentar sempre novas e mais inovadoras propostas de a comunidade ser e viver os processos educativos envoltos em participação.

2. DA ADMINISTRAÇÃO À GESTÃO – EVOLUÇÃO DEMOCRÁTICA

Entre as décadas de 1920 e 1930 o Brasil passa do modelo econômico agrário para o modelo urbano industrial e a classe média busca sua ascensão social através do emprego. Nesse momento a educação passa a organizar-se de forma positivista científica, com objetivo de um ensino pragmático. A educação volta-se à formação das “massas” orientadas para ocupação de postos de trabalho, principalmente nas indústrias. Nesse contexto, “convencionou-se que o planejamento das políticas educacionais, da gestão do sistema de ensino e das escolas seriam tarefas de pedagogos, daí a necessidade de regulamentar o curso de pedagogia” (LIBÂNEO, 2007, p. 4). Uma vez regulamentado o curso de pedagogia, tanto bacharelado com licenciatura, ambos incluem em seus currículos a disciplina de administração escolar. Aliando o sentido competitivo industrial, a escola buscou no modelo taylorista fordista a distribuição de tarefas e competências distintas entre os sujeitos, de forma burocrática e eficaz. O termo administração empregado na escola compreendia o estudo das questões relacionadas com o planejamento, organização, gestão e controle de atividades educacionais, dentro dos parâmetros da educação clássica (LIBÂNEO, 2007, p 3).

Num primeiro momento é possível afirmar que a administração escolar conseguiu ser, tão somente, instrumento da política educacional que vigorava a época. Política essa que era pautada no pragmatismo e positivismo, orientando-se pelo funcionalismo, reprodução e ao trabalho fragmentado. Com as mudanças educacionais para os cursos de Pedagogia e a emergência de um modelo mais dinâmico de direção para as escolas, a substituição da administração escolar por gestão escolar, significaria uma nova visão educacional. A fundamentação para essa mudança encontraria no Manifesto dos Pioneiros, em 1932, a justificativa para acontecer, mas o fato é que essa mudança, ainda seria adiada por um bom tempo.

Na década de 30, durante o primeiro governo de Getúlio Vargas, intensas discussões marcaram o campo educacional. O intitulado “Manifesto dos pioneiros da educação nova”, foi um documento que anteviu e apontou possibilidades de uma educação voltada para gerir-se de modo que contemplasse os sujeitos, assim sendo instrumento de validação democrática e que deu um sentido à gestão escolar, como possibilidade de ser efetivada na prática. Entre as principais ideias defendidas no

manifesto estão à reconstrução da democracia no Brasil, educação pública, gratuita, e formação universitária para todos os professores. Saviani (2006) destaca a importância do Manifesto:

Partindo do pressuposto de que a educação é uma função essencialmente pública e baseada nos princípios de laicidade, gratuidade, obrigatoriedade, co-educação e unicidade da escola, o manifesto esboça as diretrizes de um sistema nacional de educação, abrangendo de forma articulada, os diferentes níveis de ensino, desde a educação infantil até a universidade.(SAVIANI, 2006, p.33)

O documento incorporou o sentido democrático por meio da igualdade de possibilidades de acesso à escola para todas as raças, sem distinção de sexo ou condição social. [...] O documento defende a educação obrigatória, pública e leiga como um dever do Estado, a ser implantada em programa de âmbito nacional. Critica o sistema dual, que destina uma escola para os ricos e outra para os pobres, reivindicando a escola básica única (ARANHA, 1996, p. 198).

O Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova foi o princípio de uma nova visão educacional para o Brasil, embora não tenha sido contemplado em sua totalidade, por fatores de ordem política e econômica, quando de sua elaboração. Contudo, ele fora retomado, anos mais tarde, pelos movimentos sociais, que lutaram, durante o período militar (1964 – 1985), para que a educação fosse um direito de todos os cidadãos de nosso país. As diretrizes do Manifesto dos Pioneiros da Educação poderiam ter sido contempladas na totalidade de sua formulação, na década de 1960, no governo de João Goulart¹, se não fosse a tomada do poder pelos militares, que retornou o positivismo em todas as esferas sociais com palavras submissão à ordem, imposição do autoritarismo, proibição da liberdade de expressão e disciplina de comportamentos. A escola e o ensino nesse momento ficaram restritos ao ensino uniforme e técnico.

¹ O governo João Goulart foi marcado pela ameaça que os militares tinham de instalação de um regime comunista, após visita do presidente a China. Depois desse fato, um comício na Central do Brasil, no Rio de Janeiro, em que defendeu a urgência de reformas políticas, apoiado pela UNE (União Nacional dos Estudantes), pelas Ligas Camponesas (Defensoras da Reforma Agrária) e pelo Comando Geral dos Trabalhadores (CGT), a oposição ao governo, através das elites nacionais, de grupos conservadores, proprietários de terras, empresariado e membros das forças armadas, apoiados pelo governo norte americano, instalam o golpe de 1964 e afastam Jango (como era chamado) da presidência do país.

Desse modo, no final da década de 1970, o acirramento das discussões, através dos movimentos sociais, inconformados com o destino que a educação percorria, tendiam a criticar severamente o modelo educacional imposto pela ditadura militar. O que acabou por ser partilhado por mais países Latino Americanos, que passando, assim como o Brasil, por regimes militares, eram submetidos à coerção e controle em suas diretrizes educacionais. As críticas locais de cada país tomaram proporções maiores e passaram a discussões internacionais, reunindo sociólogos, educadores, escritores, filósofos, músicos, poetas, políticos, entre outros sujeitos, que acabaram por estabelecer um novo pensamento nas ciências humanas e sociais, surgido a partir de: a teoria da dependência, teologia da libertação, ética da libertação, pedagogia do oprimido, educação como prática de liberdade². Esse movimento por uma re orientação das políticas educacionais deu vazão para impulsionar os mecanismos de luta pela democratização do ensino no Brasil, já na década de 1980.

Não bastando os estigmas que o período militar causara na educação, ainda na década de 1980, novas relações entre Estado e sociedade foram estabelecidas em função do mercado global surgindo o livre comércio. O Estado passa a serviço da empresa privada, sobrevivendo o Estado mínimo, o que se traduziu em enormes perdas para os direitos sociais. A globalização não deu conta de problemas mínimos e locais, o que fez emergir, também em outros setores sociais a reivindicação pela tônica democrática, através de solicitações de tomada de decisões e resolução de problemas através das comunidades localmente inseridas. Para tanto, a solução prevista foi a descentralização administrativa, o que para a escola significou a não hierarquização, o abandono do perfil burocrático e instituições vinculadas aos interesses sociais. O processo de descentralização exigiu uma nova visão da concepção administrativa e o termo administração escolar foi substituído por gestão escolar. Libâneo, explica porque o termo gestão substituiu administração, na educação:

² A teoria da dependência, teologia da libertação e a ética da libertação, pedagogia do oprimido, educação como prática da liberdade, foram obras de educadores e intelectuais, entre os quais Paulo Freire, constituídas por um novo pensamento sobre a educação e como educar para a democracia, de forma específica, educação para emancipação dos sujeitos, o que se opunha ao sentido militar que vigorou até a metade da década de 80.

O termo *gestão* ganha mais abrangência que administração e organização porque é proposto dentro de uma visão sistêmica, que concebe o sistema de ensino como um todo: políticas e diretrizes educacionais às escolas, gestão de sistemas de ensino como um todo: políticas e diretrizes educacionais às escolas, gestão de sistemas de ensino e escolas, autonomia, processos participativos (LIBÂNEO, 2007, p. 15).

Por *gestão* pretendeu-se um sentido mais relacionado, interativo e coerente, diferente de administração que pressupunha divisão e repartição de tarefas, sem muitas vezes tais tarefas exercerem comunicação entre si. Saviani, explica a *gestão* na contextualização da palavra e *gestão* na esfera da educação:

Gestão significa tomada de decisões, organização, direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir suas responsabilidades. *Gestão* da educação significa ser responsável por garantir a qualidade de uma “mediação no seio da prática social global” (SAVIANI, 1980, p. 120).

A globalização impulsionou uma nova forma de dirigir as ações significando que a repartição de tarefas, hierarquia de decisões, análise isolada dos acontecimentos, representam uma forma ultrapassada de gestar órgãos, empresas, instituições, e demais setores. As exigências para a substituição do termo administração por *gestão* aconteceram na medida em que as relações se estreitaram entre os sujeitos, e nas relações comerciais internacionais. A educação não deixaria de estar sob o enfoque das novas políticas econômicas e os reflexos disso foram novas formas de interação e convívio nas escolas. O que a partir daí: “as consequências dos novos tempos de economia globalizada, pela qual as contradições inerentes ao próprio sistema capitalista permitem que estruturas centralizadas percam espaço par as decisões locais colocando novos desafios para a sociedade” (PEREIRA, 2007, p. 17-18).

O principal objetivo da globalização foi a interferência mínima do Estado, representando uma abertura comercial e política, o que tornou as discussões de movimentos organizados pela democratização da educação, discussões acaloradas. Os movimentos, Diretas Já, no ano de 1984, e o Dia D da Educação³, promovidos

por universidades, associações e sindicatos de educadores entre os anos de 1983 e 1988, exaltaram as lutas reivindicatórias por garantias ao bem estar social.

O sucesso na retomada do estado de direito, através da redemocratização política foi fundamental para que, no processo constituinte de 1987, os representantes das populações afetadas pela ausência de uma democratização substantiva pudessem inserir e formalizar na Carta Magna princípios e garantias tendentes à declaração e efetivação dos direitos sociais (CURY, 2003, p.200).

Com o movimento de democratização do país antigos anseios da sociedade civil brasileira se consolidaram com a promulgação da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, que pretendeu oportunizar uma educação pública e de qualidade a toda população.

Piovesan discorre:

Desde o seu preâmbulo, a carta de 1988 projeta a construção de um estado democrático de direito, “destinado a assegurar o exercício dos direitos sociais e individuais, a liberdade, a segurança, o bem estar, o desenvolvimento, a igualdade e a justiça, como valores supremos de uma sociedade fraterna, pluralista e sem preconceitos (PIOVESAN, 2000, p. 52).

A democratização da escola foi alicerçada, já no momento de instalação da Assembleia Constituinte, em 1º de fevereiro de 1987, em que 14 entidades formaram o Fórum de Educação para defender o ensino público, gratuito e laico e democratização da escola. A garantia de um processo de democratização escolar assegurado pela Constituição Federal de 1988 conferiu autonomia de gestão às escolas. Politicamente, autonomia significa, simplesmente, autogoverno (CHAUI, 2006, p.305). Mas, a autonomia compreende mais que autogovernar-se, além desse significado a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, de 1996, em seu artigo 15, acrescentou:

³ O movimento Diretas Já e Dia D da Educação foram movimentos que se opunham ao regime militar e propunham uma nova concepção ideológica para o país, através da retomada do Estado pela sociedade civil e fundamentada no regime democrático de direito, o que representaria a garantia dos direitos sociais a população brasileira para uma vida digna, além de conferida assistência e proteção do Estado e liberdade de expressão, entre outros direitos, como exemplo, a educação pública e de qualidade.

Os sistemas de ensino asseguram às unidades escolares públicas de educação básica que os integram, progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira observadas as normas gerais de direito financeiro público. (Lei de Diretrizes e Bases da Educação, 1996)

Significa que com a Constituição Federal o sentido democrático abriu espaço para a participação coletiva na organização da educação e as políticas educacionais advindas com a Carta Magna incorporaram a autonomia às unidades públicas de educação básica. Por esses dois agentes: democracia e autonomia, a gestão democrática se constitui em si. Nesse caso a autonomia escolar trouxe um autogoverno de muitos, coletivamente inseridos.

3. ELEMENTOS DE GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Existem mecanismos que acionam as práticas democráticas nas escolas e servem para reunir o maior número de sujeitos escolares em um processo democrático com um objetivo comum: a qualidade da educação⁴. Como já foi dito, a composição para uma gestão democrática, pressupõe dois componentes: participação e autonomia. Libâneo (2007) argumenta a importância da autonomia para o trabalho escolar e responsabilização solidária dos sujeitos pelas ações de ensino aprendizagem:

É notório que a autonomia fortalece as escolas, acentua o espírito de equipe, envolvendo os professores e demais educadores na responsabilidade em assumir um papel na configuração da organização do trabalho escolar não apenas na sala de aula, mas na escola como um todo. Trata-se de um processo que se identifica bem com a reivindicação de participação conjunta de pais, professores, alunos, nos processos de tomada de decisão e co-responsabilização pelas ações de ensino e aprendizagem (LIBÂNEO, 2007, p.15 -16).

Esses dois componentes – participação e autonomia – já estão devidamente contemplados por meio de dois instrumentos trazidos pela LDB 9394/96, no artigo 14, parágrafo 2º: o projeto político pedagógico, que para sua elaboração conta com a participação da comunidade escolar e local e os conselhos escolares ou equivalentes, que permitem a discussão para tomada de decisões dentro da escola. Sobre a construção coletiva do projeto político pedagógico:

[...] é um aprendizado da gestão democrática e participativa. Pois, a democratização, implica, portanto compreender a cultura da escola e dos seus processos, bem como articulá-los com as relações sociais mais amplas. A compreensão dos processos culturais na escola envolve toda comunidade local e escolar, seus valores, princípios, atitudes, comportamentos, história e cultura. Nesse sentido, a gestão democrática contribui para democratizar as instituições e as práticas sociais (BRASIL, 2006, p. 54).

⁴ “Por educação entendemos todas as manifestações humanas que buscam a apropriação da cultura produzida pelo homem. A escola, nesse cenário, é o espaço privilegiado de produção e socialização do saber e se encontra organizado por meio de ações que visam à formação dos sujeitos concretos: éticos, participativos, críticos e criativos” (BRASIL, 2004 a, p.21).

Por sua vez, os conselhos escolares podem constituir espaço para discussão de ordem consultiva, fiscalizadora, mobilizadora e deliberativa. No que refere a suas atribuições:

As atribuições do Conselho Escolar dependem das diretrizes do sistema de ensino e das definições das comunidades local e escolar. [...] Dentre as principais atribuições do Conselho destacamos a sua função de coordenação do coletivo da escola e a criação de mecanismos de participação. O Conselho Escolar beneficia-se com a existência de outros espaços de participação na escola, como o grêmio estudantil, as associações de pais, professores, etc. A participação nesses espaços contribui para a aprendizagem da função política da educação e para o aprendizado do jogo democrático (BRASIL, 2004 a, p. 46).

Os conselhos escolares tendem à “superação da centralidade do poder instituído nas escolas. A implementação dos conselhos escolares permite que diferentes setores da sociedade possam contribuir e participar da gestão da escola de forma democrática e institucionalizada” (BRASIL, 2006, p. 60). Entre as atribuições confiadas aos Conselhos Escolares, enumera-se algumas, conforme o documento “Conselhos Escolares: Democratização da escola e construção da cidadania:

[...] fiscalizar a gestão administrativa, pedagógica, e financeira da unidade escolar; [...] acompanhar a evolução dos indicadores educacionais (abandono escolar, aprovação, aprendizagem, entre outros) propondo, quando se fizer necessárias, intervenções pedagógicas e/ou medidas socioeducativas visando à melhoria da qualidade social da educação escolar; [...] garantir a participação das comunidades escolar e local na definição do projeto político pedagógico da unidade escolar; [...] (BRASIL, 2004, p. 48 -49).

Complementando, Bordignon (2004) irá dizer que o conselho formado pelos sujeitos escolares “será a voz e o voto dos diferentes atores da escola [...] Os conselhos – é bom insistir – não falam pelos dirigentes (governo), mas aos dirigentes em nome da sociedade” (BORDIGNON, 2004, p.34).

O projeto político pedagógico e os conselhos escolares são os instrumentos mais visíveis de gestão democrática na escola, mas isso não quer dizer que sejam exclusivos. Outros mecanismos podem e devem ser constituídos na escola para que a gestão exerça um sentido democrático com maior abrangência.

[...] é necessária a implementação de vários mecanismos de participação, tais como: o aprimoramento dos processos de provimento ao cargo de diretor, a criação e consolidação de órgãos colegiados na escola (Conselhos Escolares, Conselhos de Classe...), o fortalecimento da participação estudantil por meio da criação e consolidação de grêmios estudantis, a construção do projeto político pedagógico da escola, a progressiva autonomia da escola e, conseqüentemente, a discussão e implementação de novas formas de organização e gestão escolar e a garantia do financiamento público da educação e da escola nos diferentes níveis e modalidades de ensino (BRASIL, 2004, p. 28 -29).

Esses outros mecanismos, aliados ao projeto político pedagógico e aos conselhos escolares, permitem que novas maneiras de se partilhar o poder de decisão estejam presentes nas escolas e, além disso, resultem em ações voltadas para a qualidade dos processos de ensino aprendizagem. Em relação à qualidade da educação podemos dizer que os mecanismos de exercício democrático na escola exercem importante influência, pois conforme ilustra Libâneo (2007, p.19) “essas ações têm como requisito uma atitude prévia de compromisso político com os objetivos educativos, o que irá se projetar na melhoria do ensino”.

Contudo, a simples existência dos mecanismos de gestão democrática escolar não é garantia de participação, ou seja, importa que além de estar presente na escola, que funcionem pelo exercício de participação constante, importa que exista o compromisso político de fato para que os objetivos educacionais sejam cumpridos. Portanto, há que se fortalecer os mecanismos de participação na escola, com intuito de melhoria da educação e para a conquista de uma democratização da gestão de forma concreta.

3.1 Outros mecanismos de exercício democrático na escola

Além do projeto político pedagógico e dos conselhos escolares⁵, outros mecanismos, como provimento dos cargos de direção, conselhos de classe, associação de pais e mestres, formação de grêmios estudantis, e concepções democráticas, como a administração colegiada, a democracia participante e a

⁵ Na prática o papel dos Conselhos Escolares acaba sendo desenvolvido pelas Associações de Pais e Mestres. É importante garantir a existência dos Conselhos Escolares, pois eles representam os diversos segmentos da escola.

autogestão, são meios que permitem um pleno exercício de cidadania em contexto escolar e contribuem para o fortalecimento da gestão. De forma resumida passamos a descrição desses mecanismos:

3.1.1 Eleição de diretor

Com a eleição de diretores surge uma nova forma de pensar a gestão e o papel do diretor. Dourado (2006), em redação ao curso técnico de funcionários da educação (Profucionário), alega que a eleição de diretores é modalidade que legitima o dirigente escolar como “coordenador do processo pedagógico no âmbito escolar” e, enfatiza que a participação dos servidores escolares é de suma importância no processo para a identidade da escola.

Complementando, Paro (2001) em citação no documento “Conselho escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor” (BRASIL, 2004, p. 52-53) alerta que o diretor percebe uma maior cobrança por parte daqueles que o elegeram e, também por ser o responsável pela instituição e ter a representação democrática originada pelo voto da comunidade escolar. A partir disso há uma exigência por parte de professores, funcionários, pais, alunos, em relação a uma contrapartida democrática em sentido participativo, por parte do diretor.

3.1.2 Associação de Pais e Mestres

A associação de pais e mestres é um mecanismo de gestão democrática porque permite a inserção da família no contexto escolar de forma a tomar conhecimento das ações de gestão e interferindo diretamente, por meio de discussão das decisões, sugestões de melhorias e exigência demais membros escolares para o aprimoramento da qualidade da educação. A associação de pais e mestres foi instituída pelo decreto nº 12.938 de 15 de dezembro de 1978. Com as disposições do novo Código Civil Brasileiro, foi modificado pelo Decreto nº 48.408 de 6 de janeiro de 2004. Entre suas finalidades estão colaborar no aprimoramento do processo educacional e promover a integração família-escola-comunidade.

3.1.3 Conselhos de Classe

Os conselhos escolares podem ser constituídos por professores, equipe gestora, pais e alunos. Eles são formados para tomada de decisão a respeito da aprendizagem dos alunos, sendo uma das funções dos conselhos de classe a discussão dos procedimentos de avaliação e sugestões de propostas para encaminhamentos necessários para a aprendizagem dos alunos. No entendimento de Vasconcellos (2010):

O conselho de classe é um espaço de grande relevância, tendo em vista o encontro dos vários segmentos em torno da mesma mesa (alunos, professores, pais, equipe). Todavia, cabem alguns alertas. Em primeiro lugar, não acreditamos que um conselho, por melhor preparado que seja, possa dar frutos significativos se não for articulado ao trabalho com o coletivo dos alunos e, sobretudo, às reuniões pedagógicas semanais (aliás, o conselho seria mais uma dessas reuniões). Em segundo lugar, embora este problema esteja já razoavelmente superado, ainda encontramos conselhos marcados pela “síndrome do chamamento”: quando termina o conselho de classe, o pobre do orientador tem uma lista enorme de alunos e pais a chamar [...] O conselho, pelo contrário, deve ser um momento para pensar a prática educativa como um todo e como processo. As visões dos vários segmentos são de maior relevância para a melhor compreensão da atividade pedagógica (VASCONCELLOS, 2010, p. 83 -85).

3.1.4 Grêmios Estudantis

A organização estudantil pode acontecer na escola através da formação de grêmios estudantis, que vem a serem mecanismos de participação dos alunos nas discussões do cotidiano escolar e em seus processos decisórios. O objetivo das organizações estudantis no contexto escolar é a formação crítica, criativa e participativa dos alunos, o que representa forma democrática de exercício da cidadania. A Constituição Federal de 1988, no artigo 5º, inciso XVIII, legitima a organização das associações e veda a interferência do Estado em seu funcionamento. A formação dos grêmios estudantis possui legislação própria, pela lei nº 7.398 de 4 de novembro de 1985. No artigo 1º: “Assegura a organização dos grêmios estudantis como entidades autônomas representativas dos interesses dos estudantes”; A Lei Federal nº 8069/90 – art. 53, inciso IV, reafirma o direito de

crianças e adolescentes para associações estudantis – “direito de organização e participação em entidades estudantis”.

Os mecanismos democráticos escolares ou chamados órgãos colegiados exercem importância fundamental na medida em que são promotores das práticas de participação social e conseqüente descentralização do poder, além de qualificar os processos de ensino e aprendizagem. O envolvimento dos sujeitos escolares nos órgãos colegiados proporciona o intercâmbio de ideias e discussões entre todos os setores escolares e promove a aprendizagem da cidadania, representando a emancipação dos alunos e demais atores escolares para a vida dentro e fora da escola, o que representa de forma clara e objetiva o alcance da qualidade na educação.

4 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS COM AS PROFESSORAS

4.1 Contextualização

Como forma de desenvolvimento deste trabalho, optou-se por realizar uma pesquisa de campo com professores (as) da zona urbana dos municípios de Santa Maria e Lajeado, ambas as cidades no estado do Rio Grande do Sul, Brasil. Para localizar os possíveis entrevistados foram visitadas quatro escolas, duas escolas de educação infantil e duas escolas estaduais de educação básica na cidade de Lajeado e professoras da cidade de Santa Maria, formadas há pelo menos quatro anos, entre ex-colegas de curso de Pedagogia da UFSM. Embora as cidades tenham culturas diversas e peculiares bem específicas em alguns aspectos, a opção de entrevistar professores (as) ex-alunas do Curso de Pedagogia da Universidade Federal de Santa Maria privilegiou a elucidação sobre como as compreendem a gestão escolar democrática e qual a relação que percebem em suas práticas educativas.

Nas escolas em que foi aplicada a pesquisa somente professoras responderam as perguntas, por isso a partir daí a terminologia usada para o público alvo foi atribuída ao gênero feminino – professoras. Desse modo, a pesquisa ocorreu com professoras de escolas estaduais de ensino médio e escolas municipais de educação infantil, da cidade de Lajeado, e professoras de educação infantil e anos iniciais de escolas municipais da cidade de Santa Maria, em um grupo de ex alunas do curso de Pedagogia da Universidade Federal de Santa Maria.

Na cidade de Lajeado, a primeira escola visitada foi a Escola Estadual de Educação Básica Érico Verrísimo, situada a Avenida Senador Alberto Pasquini, 1940, bairro São Cristóvão, na cidade de Lajeado. Nessa escola, após uma conversa receptiva e aberta com a diretora, foi marcado dia e hora para realização das entrevistas. Porém, passado alguns dias, a diretora informou que, em conversa com os demais professores da escola, os mesmos teriam alegado falta de tempo para a realização de entrevistas e, por isso, somente duas professoras responderam a pesquisa.

Na segunda escola, uma Escola Municipal de Educação Infantil, situada à Rua Carlos Spohr Filho, 3320 - Bairro Moinhos D'Água - 3982 –1177, na cidade de Lajeado, a diretora sugeriu que as entrevistas não fossem realizadas em horário de

atividades de trabalho e solicitou que o questionário pudesse ser levado com as professoras para suas residências, a fim de responder às questões com calma. Após três dias, de um total de quinze questionários que foram deixados na escola nove retornaram respondidos.

A terceira escola foi, também, uma escola de Educação Infantil da Rede Pública Municipal, de Lajeado, situada no bairro São Cristóvão. O contato foi realizado na primeira hora da manhã, 8 horas, e nesse horário a diretora não se encontrava, ainda na escola. A secretária, tão logo soube da pesquisa, alegou estar com muito serviço e que seria melhor um contato, em outro horário, por telefone, com a diretora para explicar sobre a pesquisa. Em contato telefônico pela parte da tarde, foi informado que a diretora da escola não teria vindo trabalhar no dia em virtude de estar doente. A opção foi recorrer à outra escola, desta vez, por acaso, uma escola localizada no mesmo bairro – São Cristóvão, Escola Estadual de Ensino Fundamental Otilia Correa de Lima, na Rua Arthur Bernardes, 357. Mas, também nessa escola, a diretora não se encontrava, porém foi fornecido contato telefônico e um melhor horário para ligação, atitude espontânea por parte de um funcionário escolar. Após prévia conversa por telefone e horário agendado para visita, a diretora concordou prontamente com as entrevistas, mas pediu tempo maior para que seu corpo docente pudesse responder ao questionário com calma, em horário diferente das atividades pedagógicas. Então, pediu para ficar com o material impresso e ficou responsável de distribuir e recolher as entrevistas, ao que passado um final de semana, na segunda feira alegou que ninguém havia retornado com o material.

Para realizar a pesquisa com as professoras da cidade de Santa Maria foram acionados contatos pessoais via facebook, entre ex colegas que são professoras em escolas municipais da cidade de Santa Maria. De imediato algumas pessoas demonstraram interesse em colaborar com a pesquisa. O facebook foi o veículo que proporcionou acesso rápido para contatar as pessoas e saber de imediato se elas gostariam ou não gostariam de participar da pesquisa. O envio das respostas foi por e-mail em virtude de as pessoas terem mais tempo para responder as questões e para que os anexos fossem melhor organizados. Das doze pessoas contatadas virtualmente, seis responderam a pesquisa e duas enviaram o questionário num período de tempo menor que vinte e quatro horas, o que demonstrou ser o facebook um meio rápido e prático de contatar as pessoas.

4.2 Análise das entrevistadas

A pesquisa procurou o público de professoras não importando a idade, mas sim, a preocupação de ser feita no setor público e analisar o nível de relação entre aquilo que seria expresso nas concepções das professoras e sua coerência com aquilo que está pautado nas leis, documentos e autores que discorrem sobre o tema da gestão escolar em sentido democrático. Contudo, as professoras que se dispuseram a responder as questões da entrevista foram na maioria pessoas jovens⁶, com idade máxima de até vinte e oito anos e formadas há menos de quatro anos. Tal evidência poderia não ter se justificado, caso as professoras das Escolas Estaduais de Ensino Básico da cidade de Lajeado tivessem participado, em sua maioria, da pesquisa. Pois com um número maior de professoras pesquisadas, a faixa etária poderia ser talvez, para mais idade.

Em relação às professoras de Santa Maria que participaram da pesquisa via contato por facebook, essas são formadas a menos de quatro anos, e estão na faixa etária, classificada, de acordo com o Estatuto da Juventude, como jovens. As demais professoras da cidade de Lajeado, que trabalham em uma escola de educação infantil, também são jovens, inclusive a própria gestora da escola. Portanto, a pesquisa que pretendia a concepção de professores em relação à gestão escolar democrática, acabou tendo por considerações, quase que exclusivamente, as concepções de jovens professoras, não fosse as duas professoras da Escola Estadual de Ensino Básico da cidade de Lajeado. Analisando previamente, o que ocorre é que por serem professoras em sua maioria jovens e por serem formadas há poucos anos, a grande maioria já cursou alguma pós-graduação, em muitos casos cursos de especialização. Essa busca pela formação continuada se justifica através do artigo 63 da LDB 9394/96, que pretendeu desde então a formação continuada como compromisso para uma educação de qualidade: “Os institutos superiores de educação manterão: [...] programas de educação continuada para os profissionais

⁶Jovens, de acordo com o Estatuto da Juventude – Lei nº 12.852 de 05 de agosto de 2013, Art. 1º, parágrafo 1º “Para efeitos desta Lei, são considerados jovens as pessoas com idade entre 15 (quinze) e 29 (vinte e nove) anos de idade”. Disponível em <<http://legis.senado.leg.br/legislacao/ListaTextoIntegral.Action?id=247286&norma=266875>>, acesso em 02 de novembro de 2013.

de educação dos diversos níveis.” Além de estabelecer, no artigo 67, inciso II, que “ Os sistemas de ensino promoverão [...] aperfeiçoamento profissional continuado, inclusive com licenciamento periódico remunerado para esse fim”. Portanto, a formação continuada é uma formação natural, que vem acontecendo entre os profissionais de educação como sendo um meio de atualização, revisitação e de aprendizagens novas para dar conta dos processos que se agilizam no contexto escolar, devido às inovações humanas, tão presentes no cotidiano.

Para ilustrar o que foi encontrado nas entrevistas, entre as professoras da escola de educação infantil da cidade de Lajeado, constatou-se que quatro delas possuem curso de especialização e uma possui curso de mestrado. Em relação às professoras da cidade de Santa Maria, das seis professoras que participaram da pesquisa, uma das professoras possui curso de especialização em gestão educacional, outra está cursando o mestrado em educação. As duas professoras participantes da pesquisa da Escola Estadual de Educação Básica, uma é licenciada em Letras e outra em História.

Partindo de uma constatação de que das dezessete professoras que participaram da entrevista, sete possuem algum tipo de formação continuada ou ainda está se especializando ou cursando mestrado, existe a curiosidade de saber se mudam as concepções das professoras em relação à gestão escolar democrática, para maior abrangência ou conhecimento, por parte de professoras com formação continuada, ou se um maior conhecimento é fruto da prática escolar vivida. Contudo, não se pretende desmerecer aquelas professoras que não tem uma formação posterior à graduação, mas, sim, exaltar a importância da formação continuada para aprimoramento do processo de formação inicial e interrelação com o mesmo. A qualidade da formação continuada, no entendimento de Cury (2005) deve atentar para a atualização e qualificação da formação inicial:

A formação inicial não é algo que deve ser desqualificada apenas e tão somente porque as exigências da modernidade fazem com que a formação continuada seja indispensável para todos. A formação inicial é a pedra de toque e o momento em que se dá efetivamente a profissionalização. E a profissionalização qualificada e atualizada é o elo entre as duas modalidades de formação (CURY, 2005, p. 15).

Em um primeiro momento, durante a coleta de dados, foi possível perceber que tanto as professoras da cidade de Lajeado, como da cidade de Santa Maria

demonstraram intimidade com o tema da gestão escolar democrática, se evidenciando pela segurança com que aceitaram discorrer sobre o assunto e objetividade nas respostas às perguntas. O que pode ser apreciado no capítulo que segue que apresenta os resultados e discussões das opiniões (sinônimo de concepções) das professoras.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO: CONCEPÇÕES DAS PROFESSORAS EM RELAÇÃO À GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA.

A democracia no contexto escolar pressupõe um exercício cotidiano de participação, que representa a possibilidade de autonomia, ou seja, de as pessoas tomarem iniciativas, desenvolverem ações, por conta própria. Contudo, a autonomia nunca é por si só apenas atitudes de acordo com a vontade de cada pessoa, a autonomia exige uma dose de responsabilidade no sentido de se ter consciência dos limites, do que pode ser feito e em que medida, pois as pessoas vivem e convivem em grupos sociais, devendo respeitar as vontades, desejos e preferências da maioria. Nesse sentido – democrático – a gestão escolar, tendo o diretor da escola como representante da coletividade deve ter por base que o poder conferido ao mesmo deva ser partilhado com a comunidade. Desse modo as tomadas de decisões, as discussões sobre problemas, as orientações, os planejamentos e outras tantas questões, serão partilhadas entre todos, a fim de que se democratize o exercício do poder. Importando, portanto, a vontade de todos num exercício de cidadania, afinal tendo voz ativa e podendo decidir, a comunidade escolar, formada por professores, funcionários, pais, alunos e demais membros da comunidade local, instituem a gestão escolar democrática e o resultado disso é a valorização da escola como espaço de pertencimento. Portanto,

A garantia de efetivação da participação cidadã sugere, portanto, a vivência de dinâmicas coletivas de participação nas esferas de poder e de decisão, pois os processos de participação, cuja natureza, caráter e finalidades se direcionam para a implementação de dinâmicas coletivas, implicam o compromisso com o partilhamento do poder por meio de mecanismos de participação envolvendo os atores e o seu papel nesse processo (BRASIL, 2004, p.50).

Para que aconteça o partilhamento do poder com o diretor escolar, existem mecanismos que podem ser instituídos na escola para que através de uma democracia pautada na representatividade os diferentes sujeitos que compõem a escola e que sozinhos não se acham em condições de dialogar diretamente com a

direção escolar possam exercitar o que se chama de democracia participativa⁷. Entre esses mecanismos democráticos cita-se como exemplos, os conselhos escolares, as associações de pais e mestres, os grêmios estudantis, a reunião de comissões para elaboração do projeto político pedagógico, as associações de bairro localizadas na mesma localidade da escola, entre outros, que reunidos em conjuntos representam segmentos sociais diversos pertencentes. Os mecanismos de gestão democrática são previstos legalmente e estão a disposição da comunidade escolar para que sejam implantados. Porém, muitas escolas não implantam esses mecanismos participativos, seja por falta de representatividade, seja por desconhecimento dos profissionais em relação a possibilidade de concretização dos mesmos, ou por a gestão escolar em que atuam não ser exercida de fato, como uma gestão democrática.

Dourado (2004, p.80) ao destacar a importância dos trabalhadores não docentes (“funcionários da educação” ou funcionários de escola) na escola, ressalta que esses precisam conhecer os procedimentos e meios para tomarem parte no processo democrático. Nesse sentido, sobressaem suas palavras para que se pense em relação a todos os profissionais escolares: “Destacamos ainda a importância de que esses profissionais conheçam a legislação, a escola em que trabalham, os processos de trabalho que se realizam na escola, os mecanismos de participação e decisão como caminhos fundamentais para a vivência da gestão democrática.”

Compreendendo a importância do que está dito pelo autor, essa pesquisa tomou por base saber como determinado segmento da comunidade escolar, os professores, sentem a gestão escolar em sentido democrático. Ou de outra forma, o que os professores nas suas concepções individuais expressam sobre gestão escolar democrática. Como título o trabalho aqui apresentado, resultou:

⁷ De acordo com o livro “Conselhos Escolares: Democratização da escola e construção da cidadania”, volume 1, do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, de 2004, o entendimento de democracia representativa é algo: “ Em que todos os dirigentes são eleitos por votos dos cidadãos” e o entendimento de democracia participativa: “[...] uma democracia em que todos os cidadãos, como sujeitos históricos conscientes, lutam pelos seus direitos legais, tentam ampliar esses direitos, acompanham e controlam socialmente a execução desses direitos, sem deixar de cumprir, em contrapartida, os deveres constitucionais de todo o cidadão”. (BRASIL, 2004, p. 18)

“Concepções dos professores em relação à gestão escolar democrática”. A pesquisa pretendeu uma natureza qualitativa, e buscou por técnica de pesquisa a entrevista aberta porque é um meio que prevê interferência mínima do entrevistador nas respostas dos entrevistados. O intuito foi obter informações mais detalhadas sobre o assunto em questão. As questões formuladas foram em número de três, sendo que na primeira questão procurou-se o entendimento dos professores sobre gestão escolar democrática, na segunda, quais meios e mecanismos os professores entendem que sejam democráticos na escola e beneficie os alunos ou a comunidade e, na terceira questão, saber como os professores articulam aquilo que entendem ser gestão democrática articulada ao processo de ensino aprendizagem dos alunos.

Nesse processo de análise foi trocado os nomes das escolas e do grupo de professoras de Santa Maria, pelas letras “A, B, C”, para melhor análise do conteúdo das respostas. **A primeira questão, indagou: “1- De acordo com seu entendimento o que é gestão escolar democrática?”.**

Respostas do **Grupo “A”** para a primeira questão:

“Acredito que seja a democracia, a participação dentro do ambiente escolar. Por exemplo, ao elaborar o Projeto Político Pedagógico da escola precisa haver a participação de todos, direção, professores e a comunidade”.

“Gestão democrática é uma forma de administrar a escola possibilitando a participação da comunidade escolar, a transparência e a democracia”.

“Gestão democrática no meu entender, retrata uma forma de administrar a escola onde todos podem participar de uma forma organizada. Representa um importante desafio das políticas públicas e no cotidiano da escola, uma vez que visa a democracia”.

“Gestão democrática retrata a escola na atualidade onde todos os seus membros colaboram para sua construção e funcionamento, sendo participativa”.

“É a tomada de decisão com diálogo e discussão da realidade”.

“Gestão na qual o gestor atua junto ao grupo de educadores, pedindo auxílio nas decisões na escola, levando em consideração ideias do grande grupo”.

“O gestor da escola é o diretor/equipe diretiva, porém para gestão ser democrática deve envolver todos os segmentos que fazem parte da instituição, na

medida do possível envolver os pais, funcionários, professores, alunos nos momentos de decisões, escolhas...”

“Gestão escolar democrática é o exercício do direito de participação na escola, pensando e discutindo os rumos e processos escolares e decidindo conjuntamente, com os demais membros componentes da escola as tomadas de decisões”.

Respostas do **Grupo “B”** para a primeira questão:

“Acredito ser tudo relacionado às questões escolares como atividades, projetos, propostas pedagógicas, planejamentos...”

“Gestão democrática é uma gestão onde existe a transparência nas ações dos gestores. Em uma gestão democrática a participação da comunidade escolar é ativa. A participação é uma das bandeiras fundamentais a serem praticadas pelos diferentes atores que constroem o cotidiano escolar”.

“Entendo que gestão democrática seja uma forma administrativa, na qual possibilite transparência, participação e democracia da comunidade escolar”.

“Acredito que a gestão democrática envolve a participação dos professores e da equipe diretiva na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação da comunidade escolar nos conselhos e nas associações de pais e mestres. A gestão além de ser democrática, também deve ser participativa, cada um ajuda como pode e o produto final é o comprometimento de toda a equipe docente na resolução de problemas e a boa relação da direção com funcionários, alunos e familiares.”

“É uma gestão na qual todos têm direito a voz, a expressar sua opinião de forma participativa, seja na tomada de decisões ou na solução de problemas do entorno do contexto educacional. Com a gestão democrática, a autoridade, o poder de escolha não se centra apenas na mão do gestor, mas sim em todos aqueles que compõem a comunidade escolar.”

“É quando toda a comunidade escolar tem a oportunidade de participar ativamente do planejamento, da tomada de decisões, definição do uso de recursos e necessidade de investimento e também nos momentos de avaliação da escola e da política educacional.”

Respostas do **Grupo “C”** para a primeira questão:

“Gestão democrática é trabalhar em equipe. Organizar, pensar e planejar a escola com a comunidade escolar.”

“Gestão democrática é administrar a escola em conjunto com todos os segmentos que compõem a mesma. Fazem parte da gestão, o círculo de Pais e Mestres, o Conselho Escolar, o corpo docente, o corpo discente, a comunidade escolar. Cada segmento deve ter sua participação nos momentos decisivos, deliberativos e organizacionais da escola.”

A primeira questão abordou as **concepções das professoras sobre gestão escolar democrática**. O grupo **“A”** expressou ideias de: *participação; administração com possibilidade de participação; tomada de decisão com diálogo; participação da comunidade nos momentos de escolhas; tomada de decisões conjuntas*. Percebe-se que a ideia de decidir conjuntamente é mais evidente entre as respostas do grupo **“A”**, o que reflete um dos elementos principais da gestão democrática, a participação. O grupo **“B”** expressou as ideias de: *participação; transparência; comprometimento da equipe na resolução de problemas; poder compartilhado*. O grupo **“C”**: *trabalho em equipe; administrar em conjunto*. Analisando as ideias dos três grupos pode-se perceber que as professoras apresentam concepções pautadas naquilo que os autores e a legislação apontam como sendo elementos democráticos fundamentais para a gestão escolar. A indicação de participação da comunidade escolar na tomada de decisões e o trabalho em equipe, que, também, pressupõe a conjunção de esforços e decisões conjuntas, são indicativos de gestão democrática nas escolas. Nesse sentido, a conceituação de gestão democrática na concepção da maioria das professoras justifica aquilo que autores como, Heloísa Lück destacam como sendo uma gestão escolar democrática:

Gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomadas de decisões conjuntas e efetivação de resultado) e autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) (LÜCK, 2009, p.24).

De outra forma, a ideia de gestão escolar democrática por parte de uma professora do grupo “C” seria “administrar com a possibilidade de participação”. E, outra professora, do grupo “A”, expressa gestão como forma de administrar. Percebe-se, que nesse grupo, o termo gestão escolar não é uma forma usualmente aceita, pois os fragmentos das concepções das duas professoras faz pensar o sentido de administração com sendo uma forma organizacional escolar ou departamental. Porém, não se pode dizer que as concepções das professoras estejam erradas, porque é o modo como entendem a gestão escolar, mas o uso do verbo administrar remete a formas de atuação escolar pautadas no individualismo, centralização do poder, tomada de decisões por parte do diretor como sendo único a decidir a vontade de todos. Heloísa Lück considerando a mudança paradigmática de administração para gestão, irá dizer que não se trata tão somente de termos, mas sim de que a gestão “[...] não se propõe a depreciar a administração, mas sim superar suas limitações de enfoque dicotomizado, simplificado e reduzido, e a redimensioná-la, no contexto de uma concepção de mundo e de realidade [...] (LÜCK, 2009, p.3)

Ressalta-se que em visita a escola de uma dessas professoras foi observada a existência do grêmio estudantil, com sede própria, o que conduz para a imaginação de uma gestão democrática. Por outro lado, o uso do termo administrar na resposta da mesma, referindo a sua concepção de gestão escolar democrática, leva a crer que ainda possam existir formas administrativas pautadas em um modelo que não é usual mais nas escolas pela total falta de compatibilidade com o contexto atual. Essa conjugação entre mecanismos de gestão escolar democrática no cenário escolar e uso de termo que predispõe um sentido de gestão burocrática, talvez indique que direção escolar e órgãos representativos pouco se comuniquem, quem sabe? Na possibilidade de confirmação dessa conjectura isso representaria uma desvantagem para a qualidade educacional. Assim:

Firma-se, pois, o parecer de que falta, para a promoção de qualidade da educação, uma visão global do estabelecimento de ensino como instituição social, capaz de promover a sinergia pedagógica de que muitas das melhores instituições estão carentes. Essa sinergia seria conduzida pela equipe de gestão da escola, sob a liderança de seu diretor, voltada para a dinamização e coordenação do processo co-participativo, para atender às demandas educacionais da sociedade dinâmica e centrada na tecnologia e conhecimentos. (LÜCK, 2009, p. 2)

Percebe-se que os mecanismos de gestão democrática estão postos nas escolas, assim condizendo com o que prevê a legislação em relação ao que preceitua como sendo gestão escolar democrática. Contudo, para que as políticas educacionais em sentido democrático sejam uma realidade nas práticas escolares, importa a conjunção de mecanismos de gestão democrática e direção escolar agindo com o mesmo propósito.

Na segunda questão: “2- Alguma atividade, ação ou mecanismo que você compreenda existir na sua escola que seja democrático e que beneficie aos alunos, aos pais, aos professores, ou a comunidade escolar?”

Respostas do **Grupo “A”** para a segunda questão:

“Sim. O fato da escola sempre participar aos pais os avanços e dificuldades dos alunos, convidando-os a discutir e participar em reuniões para compreender a vida familiar dos alunos e incentivar os pais a ajudar os filhos em relação aos conteúdos, senão trazer as dificuldades dos filhos para conhecimento dos professores.”

“Uma atividade democrática na minha escola é a prestação de contas pela direção todo início do ano letivo para a comunidade geral.”

“Conselho escolar, APF, elaboração de PPP, prestação de contas.”

“APF, conselho escolar, reuniões pedagógicas, reuniões administrativas.”

“Conselho escolar, APF, reuniões pedagógicas.”

“Reuniões envolvendo decisões de ações com alunos envolvendo vários segmentos. Diálogo para melhor organização do cotidiano escolar. Participação da APF (Associação de pais e funcionários).”

“Envolver a AFP e o Conselho Escolar, além de ter uma representação maior em número de pessoas ameniza o compromisso e responsabilidade do diretor pelas decisões e atitudes tomadas.”

“Gestão transparente, deixando toda a família escolar interada de decisões, através de comunicados por diferentes meios, deixando aberto para todos opinar.”

Respostas do **Grupo “B”** para a segunda questão:

“Acredito ser de grande valia a participação de todos os segmentos da comunidade escolar nas tomadas de decisões do entorno da escola.”

“Na minha instituição temos a liberdade de articular, propor projetos, atividades... Sempre tive autonomia e apoio.”

“Na elaboração e discussão do PPP, pois todos os professores participam e contribuem para a sua atualização. Outro, através do conselho de pais, que eles são eleitos para fiscalizar e contribuir com a escola.”

“Sou professora de séries iniciais do Ensino Fundamental de uma escola situada [...] Essa região é de alta vulnerabilidade social e os pais não apresentam nenhuma vontade em estarem inseridos na gestão democrática da escola. Já tentamos montar uma associação de pais e mestres que não foi adiante pela falta de interesse dos envolvidos. O que conseguimos manter na escola é um grupo de sete mães que se reúnem com nossa assistente social toda a semana para fazer oficinas de artesanato. Durante as oficinas a assistente social consegue conversar com as mães e as deixa a par da situação da escola.”

Respostas do **GRUPO 3** para a segunda questão:

“A construção das regras de convivência.”

“As reuniões pedagógicas entre o corpo docente e equipe diretiva da escola é um momento democrático que se destina a definir o rumo da aprendizagem e vida escolar dos alunos. As parcerias que a escola possui com instituições externas cujo objetivo é orientar, esclarecer dúvidas, auxiliar na escolha profissional dos jovens concluintes do ensino médio faz parte da gestão democrática.”

Entre as respostas do grupo “A”, na concepção das professoras os meios e mecanismos de gestão democrática são: convites aos pais para participar de reuniões; prestação de contas para a comunidade; elaboração do PPP; associação de pais e funcionários; gestão transparente. Entre o grupo “B”, sobressaem elementos de gestão democrática, entre eles, autonomia e participação. E, mecanismos de gestão democrática, projeto político pedagógico, conselhos de pais.

Na concepção das professoras do grupo “C”: regras de convivência; reuniões pedagógicas entre o corpo docente e equipe diretiva para definir o rumo da aprendizagem.

Algumas professoras compreendem bem os mecanismos democráticos, de acordo com os exemplos pautados na legislação. E, claro, que muitas delas vivenciam o exercício desses mecanismos. Uma professora, inclusive, narra a experiência de implantação na sua escola de um mecanismo democrático: “[...] *Já tentamos montar uma associação de pais e mestres que não foi adiante pela falta de interesse dos envolvidos. O que conseguimos manter na escola é um grupo de sete mães que se reúnem com nossa assistente social toda a semana para fazer oficinas de artesanato. Durante as oficinas a assistente social consegue conversar com as mães e as deixa a par da situação da escola.*” A professora deixa bem claro, no texto integral que a escola é uma escola de alta vulnerabilidade social, ou seja, são pessoas que estão excluídos socialmente por condições de pobreza material. Geralmente o discurso que se ouve após uma iniciativa dessas é que as pessoas não querem estar na escola para discutir sobre seus filhos e possibilidades de aprimoramento da aprendizagem, através da união entre família e escola. Mas, em muitos casos o problema é outro, como bem escreve Paro,

Uma terceira questão refere-se ao constrangimento que muitos pais das camadas menos favorecidas sentem em lidar com pessoas de nível superior ao seu, o que as coloca em desvantagem nas discussões do conselho de escola e outras. Isso requer iniciativas que possibilitem conscientizar os educadores escolares a respeito da importância de uma melhor acolhida e compreensão dos pais ou responsáveis que concorram para minimizar esse constrangimento. (PARO, 2007, p15)

A professora que diz que não foi possível uma associação de pais e mestres, mas ao final de sua narração, diz: “[...] *O que conseguimos manter na escola é um grupo de sete mães que se reúnem com nossa assistente social toda a semana para fazer oficinas de artesanato. Durante as oficinas a assistente social consegue conversar com as mães e as deixa a par da situação da escola.*” Esse é um exemplo de que soluções existem para fazer acontecer a participação da comunidade escolar, afinal ao trazer as mães para participar de uma atividade que lhes fosse interessante, a escola fez com que essas mesmas mães viessem a participar da vida escolar de seus filhos, de uma forma natural. Elas acabaram por estarem reunidas, dialogando com uma pessoa diretamente ligada a escola, ou seja, participando e

ajudando a escola a compreender a vida dos alunos. Quem sabe, por meio dessa reunião através das oficinas de artesanato essas mães não venham realmente a formar uma associação de pais e mestres, algum dia? Essas iniciativas de aproximação da comunidade com a escola é que faz a gestão vir a ser democrática, pois para participar é necessário sentir pertencimento aquele lugar, aquele meio social, aquela comunidade.

A terceira e última questão da pesquisa buscou a concepção das professoras em relação à gestão democrática e o processo de ensino aprendizagem. “3- De que forma você representa a gestão democrática associada ao processo de ensino aprendizagem dos alunos?” As concepções foram assim expressas:

Respostas do **Grupo “A”** para a terceira questão:

“É fundamental o diálogo entre direção e professores, nos conselhos, para pensar entre outros assuntos, os caminhos e formas de qualificar o processo de ensino aprendizagem, principalmente, daqueles alunos que apresentam maiores dificuldades ou possuam um ritmo mais lento em suas aprendizagens.”

“Fazendo os alunos participar com suas opiniões, ideias, aquilo que sentem e desejam aprender.”

“Represento a partir do momento em que assumi o cargo de professora/educadora, exercendo as minhas funções.”

“Como professora, sou fundamental para que ocorra esse processo, uma vez que tenho como compromisso, participar ativamente dos eventos, reuniões, encontros, que favorecem a gestão democrática. Ao buscar, trazer coisas novas (situações de aprendizagem aos alunos) acabo buscando para o seu sucesso escolar, onde através do diferente, faço a diferença.”

“Como professora, sou sujeito ativo na escola e tenho a possibilidade de dar opinião, interagir, facilitar o processo, modificar e definir a proposta pedagógica a fim de alcançar o sucesso do processo de ensino aprendizagem.”

“Sou um segmento e quando solicitada estou presente na realização de tarefas teóricas e práticas.”

“Assim como na escola, também em sala de aula o papel do professor precisa ser desempenhado e respeitado, mas envolver os alunos, deixá-los fazer escolhas é importante para o papel que irão desempenhar depois.”

“O exercício da democracia dentro da escola deve acontecer desde cedo, buscando as crianças para participar de decisões dentro da rotina diária, segundo os princípios de uma gestão democrática.”

Respostas do **Grupo “B”** para a terceira questão:

“Penso que no momento que todos possam intervir, expor suas opiniões, frente questões do cotidiano escolar, torna-se a educação mais dinâmica e reflexiva.”

“A gestão democrática escolar está associada ao processo de ensino aprendizagem, através da abertura, do diálogo, da avaliação e acompanhamento que se possibilita aos alunos na construção das ações pedagógicas, tanto na sala de aula, quanto em atividades extra classe.”

“Penso que tenho um papel importante, pois além de ser professor, sou representante dos alunos, pelo fato, de “certa forma,” ser representante por eles, referente a sua aprendizagem e, também ao bem estar de todos.”

“A sala de aula é um lugar de gestão e de aprendizagem da gestão democrática, não só para a escola, mas para a vida. A escola deve formar para a cidadania. Embora uma gestão democrática não seja percebida em minha escola, tento durante a escolha de brincadeiras e algumas atividades, realizar junto com a turma, de forma democrática, a escolha da brincadeira ou atividade a ser executada.”

“Participando das reuniões, como PPP, eleições e ajudando a fiscalizar os investimentos feitos na escola, visando que as contribuições financeiras priorizem o bem estar e a aprendizagem dos alunos no que diz respeito ao material didático, aos espaços físicos e ao trabalho e formação de professores. Da mesma forma, esclarecer e incentivar os alunos quanto aos seus direitos e deveres na comunidade escolar.”

“Muitos estudos comprovam que as escolas que possuem grêmios estudantis, nos quais os alunos têm a opção de opinar nas questões ligadas a escola o interesse nos estudos e as notas são bastante satisfatórias.”

Respostas do **Grupo “C”** para a terceira questão:

“Através da autonomia para escolher a metodologia de trabalho.”

“No momento em que oportunizamos as mais variadas formas de aprendizagem aos nossos alunos, abrangendo os segmentos que fazem parte da escola, quer interna como externamente, estamos fazendo parte do processo e na pessoa do diretor, como gestor, represento a gestão democrática frequentemente com minha equipe diretiva.”

Analisando as repostas da questão de número três extrai-se que algumas professoras falam de forma genérica, desse modo, suas concepções apresentam ideias mais teóricas do que narrações de suas vivências democráticas em sala de aula. Por outro lado, algumas professoras, mesmo que apresentando apenas ideias teóricas, expressam com nitidez possíveis associações entre gestão democrática e processo de ensino aprendizagem. Por exemplo: ***“Assim como na escola, também em sala de aula o papel do professor precisa ser desempenhado e respeitado, mas envolver os alunos, deixá-los é importante para o papel que irão desempenhar depois.”*** Essa professora destaca a importância de deixar os alunos pensar por si próprios e resolver, através de escolhas. Essas práticas pedagógicas importam a construção da autonomia por parte dos alunos, o que para um futuro, como a professora bem coloca, irá representar a conquista da cidadania⁸, aquilo que chamamos de capacidade da pessoa desfrutar de direitos e exercer obrigações. Esse é o maior exercício que pode haver em sala de aula, a possibilidade do aluno “ser” e não apenas “estar” em sala de aula. Sendo parte do

⁸ O conceito de cidadania diz respeito à esfera política: ela exprime o fato de que os membros de uma determinada sociedade têm direitos e deveres definidos por leis, que foram elaboradas em um processo coletivo e valem para todos. (CHARLOT, 2008, p. 28).

processo, o aluno atua, atuando ele constrói e construindo ele se torna um importante exemplo de que a escola pode formar sujeitos para a vida.

Na concepção de outra professora a gestão democrática está associada ao processo de ensino aprendizagem em que: ***“A sala de aula é um lugar de gestão e de aprendizagem da gestão democrática, não só para a escola, mas para a vida. A escola deve formar para a cidadania. Embora uma gestão democrática não seja percebida em minha escola, tento durante a escolha de brincadeiras e algumas atividades, realizar junto com a turma, de forma democrática, a escolha da brincadeira ou atividade a ser executada.”*** Interessante que muitos professores embora estejam numa escola que não exercita a gestão democrática, levam o exercício da participação e tomada de decisões conjuntas para o espaço de sala de aula. Assim, existe “[...] a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do “jogo” democrático e, conseqüentemente do repensar das estruturas do poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas.” (Dourado, 2010, p 79) Estendendo o exercício democrático para a sala de aula o professor permite que as práticas educativas democráticas sejam repassadas e ensinadas para as novas gerações.

Uma consideração sobre as concepções da maioria das professoras é que elas expressam bem os mecanismos de gestão democrática e o modo como tais mecanismos funcionam em teoria, mas existe uma impressão de que se associa a simples existência desses mecanismos como o pleno exercício democrático na escola. “A instituição educativa, no cumprimento de seu papel e na efetivação da gestão democrática, precisa não só criar espaços de discussão que possibilitem a construção coletiva do projeto educativo, como também criar e sustentar ambientes que favoreçam essa participação. (Brasil, 2004, p. 34)

Mas, existem professoras que não esperam pela escola para que seja favorecido o exercício democrático. Compreendendo perfeitamente que a escola deve promover aos alunos no mínimo uma formação de qualidade, tais professoras começam por dar a oportunidade aos alunos de exercerem seus direitos, o que faz toda diferença. Não é só participar, mas sim exercer o direito de ser ouvido, de opinar, de trocar ideias, de sugerir. São aprendizagens significativas e que servem para a vida toda das pessoas, e que devem estar presente na escola, se não for pela direção ou pelos mecanismos de gestão, que ao menos em sala de aula.

Importa a real existência da democracia na escola, e que atue diretamente sobre o processo de ensino aprendizagem dos alunos, com vistas a melhoria da qualidade educacional.

Ao que parece, as professoras que participaram da pesquisa têm conhecimento e não falta vontade de querer participar, mas nas concepções que expressaram por meio da entrevista, as ideias democráticas se apresentam mais teóricas do que práticas (no sentido de quase não terem indicado ações democráticas, ações que elas estejam exercendo no dia a dia escolar),parecendo indicar que aquilo que está posto seja suficiente, ou ainda, que o simples fato de ter os mecanismos de gestão democrática na escola faz acontecer a democracia. Pereira (2010), alerta:

Não há uma fórmula mágica para se democratizar a escola. É necessário sim, investir no desassossego e em uma conseqüente dose de transgressão da ordem existente para mudar não porque é permitido, mas porque é necessário e até imprescindível. Sem isto, a democracia é apenas mais uma abstração, na qual se consagra o consenso forçado e, assim, se estimula o jogo perverso da pseudoparticipação, cuja ação se dá por meio de quem sabe sobre quem não sabe o que nos remete para a própria limitação da democratização da gestão. (PEREIRA, 2010, p.402)

A ideia de uma verdadeira gestão escolar democrática saída dos papéis e figurativa, ou seja, que ultrapasse a pura teoria e que desassossegue os sujeitos é a pretensão da prática democrática e, aquilo que, de fato, pode e deve mudar a lógica de muitas escolas, transformando-as em verdadeiros modelos de qualidade social, cultural e intelectual.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na atualidade sabemos que a prática da gestão democrática possibilita uma educação emancipadora pelo exercício da democracia participativa. Mas, essa possibilidade só foi possível pela democratização da educação, com a Constituição Federal de 1988, ao que através de políticas educacionais foram instaurados elementos e mecanismos à disposição da escola, para que uma gestão participativa envolvesse todos os sujeitos escolares. Desse modo, possibilidades, antes nunca imaginadas, foram disponibilizadas a comunidade escolar, como compartilhamento do poder, descentralização de decisões, formação de associações e conselhos escolares e comunitários, formulação e atualização do projeto político pedagógico, eleição para diretores e formação de grêmios estudantis.

O diretor juntamente com os professores, funcionários, alunos, pais, demais membros da comunidade local passou a compartilhar sua atuação através da discussão conjunta, definindo-se os melhores e mais adequados mecanismos de alcance do sucesso escolar dos alunos. O chamamento de toda comunidade para esse processo de escolha e decisão implicou, desde então, fazer uma educação democrática, não deixando de lado as diretrizes e orientações curriculares, mas enaltecendo o sentido de educar indicado pelas próprias diretrizes, ou seja, educar para a cidadania, o que significa formar sujeitos plenos no sentido de serem autônomos para a vida escolar e para suas vidas, dentro e fora da escola. Nesse sentido, a função social da escola⁹, que é a capacidade de associar valores, saberes e conhecimentos, deve acontecer através das relações sociais participativas, aberta, de diálogo, expressivas, com representação dos vários segmentos escolares, como pais, professores, funcionários, alunos e demais membros da comunidade local. Esse processo de formar redes de associação comunitária com vista à cooperação e fortalecimento do sentido de ser da escola possibilita o surgimento de novas propostas pedagógicas, inovações, melhorias físicas e de recursos materiais,

⁹ “ Em nossa sociedade, a escola pública, em todos os níveis e modalidades da Educação Básica (Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio), tem como função social formar o cidadão, isto é, construir conhecimentos, atitudes e valores que tornem o estudante solidário, crítico e participativo” (BRASIL, 2004,p.19)

aperfeiçoamentos de funcionários e corpo docente, novas formas de avaliação e estudo de currículo, que são apenas algumas das possibilidades que se concretizam pelo exercício diário da gestão escolar democrática.

Durante esse trabalho, procuraram-se indícios da gestão escolar democrática, através das concepções de professoras da rede pública de ensino. Os questionamentos de pesquisa resultaram que, em suas concepções, apresentam uma gestão escolar democrática mais pautada na legislação e nos documentos legais. Essa evidência ficou clara tanto entre as professoras do município de Lajeado, como de Santa Maria. Embora compreendam perfeitamente o sentido da gestão escolar democrática e como possa ser exercida na prática, as professoras apresentam ações isoladas, muitas por vontade própria, de participação junto aos alunos para um processo democrático. A partir daí, percebe-se que a legislação é bem assimilada, mas pouco difundida no cenário escolar.

Entre mecanismos, ações ou elementos que possam existir na escola e que facilitem a existência dos processos democráticos, as professoras apresentam os conselhos escolares, reuniões pedagógicas e elaboração do projeto político pedagógico, dando a ideia de serem os mecanismos democráticos aos quais estejam ligadas diretamente. As ações são pouco sugeridas, e têm por minoria entre as professoras. As ações representam aquilo que as professoras de forma autônoma podem sugerir, apresentar, levar para a escola, a fim de melhorar os processos democráticos e, por conseguinte, a qualidade da educação. As ações são descritas como processos, que embora autônomos em suas idealizações, não são compartilhados com outras pessoas da comunidade escolar, seja por a escola em que atuam não apresentar um perfil democrático, seja por os demais sujeitos escolares não acreditarem nesses exercícios democráticos.

Na questão que investigou a relação entre as concepções das professoras sobre gestão escolar democrática e sua relação com os processos de ensino aprendizagem, novamente, tanto as professoras da cidade de Lajeado como da cidade de Santa Maria, trouxeram ideias bastante teóricas, explanando algumas poucas, mas valiosas aprendizagens que puderam promover nos alunos o contato

com o sentido democrático e a promoção de situações de participação, cidadania e emancipação social.

Em relação à formação continuada pode ser verificado um alto índice de aprimoramento entre as professoras da cidade de Lajeado, no sentido de que a formação continuada aprimora os conhecimentos já adquiridos e somam atualizações em sentido teórico para ser levado para as salas de aula. Entre as professoras da cidade de Lajeado algumas estão concluindo especializações e as demais pretendem dar continuidade às suas formações. As professoras da cidade de Santa Maria também acham importante a formação continuada e acreditam na atualização constante e, do mesmo modo, algumas professoras estão ou já concluíram algum tipo de especialização na área educacional ou pedagógica. Percebeu-se durante as entrevistas que a formação continuada tem contribuído de forma importantíssima para que os processos democráticos não sejam esquecidos nas escolas, ainda que de forma mais teórica do que prática. Contudo, se as professoras não avançaram mais nesse diálogo é porque os processos democráticos ainda são vistos como sendo mecanismos implantados nas escolas que por si só dão conta de todo o processo democrático. O fato de a escola ter um grêmio estudantil, conselhos escolares, convidar a comunidade para elaborar e revisar o projeto político pedagógico institui a gestão democrática, mas não significa permanência. Mais que funcionamento, como sendo algo burocrático, é preciso que o grêmio estudantil se comunique com os conselhos escolares, que o projeto político pedagógico seja revisto, por estes, que as associações de pais e mestres dialoguem com os dirigentes escolares e assim por diante, formando um círculo de relações de pertencimento escolar. Importa que essa democracia avance de modo que a teoria resulte em ações democráticas, que promovam a interrelação entre grêmio estudantil, conselhos escolares, e projeto político pedagógico, assim como com os demais mecanismos, todos reunidos. Desse modo, a gestão escolar democrática finalmente se constituirá democrática de fato, pois alcançará todos os sujeitos escolares. Do mesmo modo, a teoria sobre gestão escolar democrática, muito bem esclarecida e aprendida durante a formação inicial e na formação continuada, deve ter sua expressão prática mais difundida e explorada no cenário escolar, a fim de

qualificar os processos de ensino aprendizagem e qualificar as relações sociais entre todos os membros da comunidade escolar.

Embora tenha se passado vinte e cinco anos da promulgação da Constituição de 1988 e instauração definitiva dos processos democráticos, com destaque para a educação, é de suma importância que a teoria escolar democrática não se encerre como tal, mas, sim, passe a prática através dos professores que saem da formação inicial e continuada e vivem o dia a dia nas escolas. Desse modo poderemos ter a certeza de que a democracia não restará tão somente na teoria, através dos livros, leis ou discursos, mas, sim, permanecerá e continuará na vida das pessoas e nos processos diários que promovem a apropriação dos valores intelectuais para a vida.

REFERÊNCIAS

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda, MARTINS, Maria Helena Pires. **Filosofando: Introdução à Filosofia**. São Paulo: Moderna, 1988.

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda. **História da Educação**. São Paulo: Moderna, 1996.

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

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988: atualizada até a Emenda Constitucional n.20, de 15-12-1998. 21.ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

BRASIL. **Lei Federal 9.394 de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília – DF, 1996.

BRASIL. **Lei Federal 8069 de 13 de julho de 1990**. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. *Lex: Estatuto da Criança e do Adolescente*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/8069.htm>. Acesso em 28 de outubro de 2013.

BRASIL, Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Conselhos Escolares: Democratização da escola e construção da cidadania**. Brasília: MEC, SEB, 2004 (Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, Caderno 1)

BRASIL, Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Conselho Escolar, Gestão Democrática da Educação e Escolha do Diretor**. Elaboração de

Ignez Pinto Navarro et.al. Brasília: MEC, SEB, 2004 a. (Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, Caderno 5)

BRASIL, Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Gestão da Educação Escolar**/ Luis Fernandes Dourado. – Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006. 88p. – (Curso técnico de formação para funcionários da educação. Profucionário; 6)

CURY, C.R.J.; HORTA, J.S.B. e BRITO, V.L. **A Medo à Liberdade e Compromisso Democrático** : LDB e Plano Nacional da Educação. São Paulo: Editora do Brasil, 1997.

CURY, C.R.J., **Gestão democrática da educação**: exigências e desafios. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, São Bernardo do Campo, v.18, n.2, jul./dez.2002 a.

CHAUI, Marilena. **Cultura e Democracia**: o discurso competente e outras falas. São Paulo: Cortez, 2006.

DOURADO, Luis Fernando. **A escolha de dirigentes escolares**: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, Naura C.(orgs). **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. São Paulo, Cortez, 2000.

FONSECA, Dirce Mendes da. **Gestão e Educação**. In: *Revista Universidade e Sociedade*, ano IV, 7 de jun.1994.

<http://educador.brasilecola.com/politica-educacional/plano-nacional-educacao-pne.htm>

HOLANDA, Aurélio Buarque de. Disponível em: <<http://www.dicionariodoaurelio.com/> acesso em: 05 set.2013>

LIBÂNEO, Luis Carlos. **Concepções e práticas de organização e gestão da escola**: considerações introdutórias para um exame crítico da discussão atual no Brasil. In: Revista Española de Educación Comparada nº 13, Madrid, Espanha. Año 2007.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de; LUCE, Maria Beatriz. **Gestão democrática na e da educação**: concepções e vivências. In: LUCE, Maria Beatriz; MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de (Org.). **Gestão escolar democrática**: concepções e vivências. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006. p. 15-25.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. São Paulo: Ática, 2000.

PEREIRA, S. M. **Políticas educacionais no contexto do Estado neoliberal**: a descentralização de poder em questão. In **POLED – Revista Políticas Educativas**, Campinas, v. 1, n.1, p.16 – 28, out. 2007.

PEREIRA, S. M. **Neoliberalismo x Gestão democrática da escola**: intenções e contradições. In: *Diferença, cultura e educação/organizado por Amarildo Luis Trevisan, Elisete M. Tomazetti e Noeli Dutra Rossato* – Porto Alegre: Sulina, 2010. 423 p.

PIOVESAN, Flávia. **Direitos Humanos e o Direito Constitucional Internacional**. São Paulo: Max Limonad, 2000.

SANTOS, Boaventura de Sousa (Org.). **Democratizar a democracia**: os caminhos da democracia participativa. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

SAVIANI, Demerval. **Educação**: do senso comum à consciência filosófica. São Paulo: Cortez, 1980.

_____, Demerval. **O Legado Educacional do “Longo Século XX” Brasileiro.**
In: SAVIANI, Demerval. et AL. (Org.). **O Legado Educacional do Século XX no Brasil.** Campinas: Autores Associados, 2006, p.9-57.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político pedagógico ao cotidiano da sala de aula.** São Paulo: Libertad Editora, 2010.

VIEIRA, Sofia Lerche; ALBUQUERQUE, Maria Gláucia Menezes. ***Política e planejamento educacional.*** 3.ed. revista e modificada. Fortaleza: Edições Demócrito Rocha, 2000.

Anexo I - Carta de apresentação para a realização de entrevista com professoras de escolas públicas da cidade de Lajeado, RS.

Caro Gestor:

Venho através desta, solicitar a Vossa Senhoria, a autorização de entrevista com os docentes escolares, referente a pesquisa intitulada: “Concepções dos professores em relação à gestão escolar democrática.”.

Os dados coletados servirão como base de estudo para o trabalho de conclusão do Curso de Pós-graduação a distância - Especialização *lato-sensu* em Gestão Educacional pela UFSM - Universidade Federal de Santa Maria, sob orientação do professor João Luis Pereira Ourique.

Sua colaboração é de extrema importância para os resultados finais desta pesquisa.

Desde já, agradeço sua colaboração.

Atenciosamente.
Fabiane Magrini Pigatto
Lajeado, set/2013.

Anexo II

Questionário para pesquisa sobre gestão democrática escolar

Pesquisados: Professores da rede pública estadual ou municipal de diferentes níveis escolares.

Questões:

- 1) De acordo com o seu entendimento o que é gestão escolar democrática?
- 2) Alguma atividade, ação, ou outro mecanismo que você compreenda existir na sua escola que seja democrático e que beneficie aos alunos, a escola, aos pais, aos professores, ou a comunidade escolar?
- 3) De que forma você representa a gestão escolar democrática associada ao processo de ensino aprendizagem dos alunos?