



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

A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ESPAÇO ESCOLAR: EDUCAR PARA A CIDADANIA

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Lilian Paula Toccolini

Sarandi, RS, Brasil

2013.

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ESPAÇO ESCOLAR:
Educar para a cidadania**

por

Lilian Paula Toccolini

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**

Orientadora: Prof. Ma. Nadia Pedrotti Drabach

Sarandi, 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

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ESPAÇO ESCOLAR:
Educar para a cidadania**

elaborada por
Lilian Paula Toccolini

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

Ma. Nadia Pedrotti Drabach
(Presidente/Orientador)

Ana Paula Cristino da Rosa Cristino Zimmermman, Ma. (UFSM)

Celso Ilgo Henz, Dr. (UFSM)

Sarandi, RS, Brasil
2013

“O homem não é nada além daquilo que a educação faz dele.”

Immanuel Kant

RESUMO

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

A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ESPAÇO ESCOLAR: Educar para a cidadania

(AUTORA: LILIAN PAULA TOCCOLINI

ORIENTADOR: Ma. NADIA PEDROTTI DRABACH

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

O tema Gestão Democrática tornou-se algo muito importante na sociedade e principalmente para as escolas, como forma de um ensino de qualidade. Assim sendo, esta pesquisa problematiza como promover a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar de forma a democratizar o ensino através um processo que pressupõe o exercício da cidadania. Em vista disso, apresenta-se a proposição de reconhecer a importância da gestão democrática no espaço escolar em todos os seus aspectos, identificar os princípios norteadores de uma gestão democrática e participativa, compreender o Projeto Político Pedagógico – PPP como elemento orientador das ações a serem desenvolvidas na escola; verificar se há integração entre equipe escolar e famílias visando garantir a permanência do aluno com sucesso. Desse modo, foi desenvolvido um estudo de caso, que possibilitou detectar que a escola apresenta uma gestão baseada no diálogo, participação e ações conjuntas. A pesquisa está dividida em três momentos: Reflexões acerca da gestão escolar, Fundamentos da Gestão escolar na educação básica e A gestão democrática no contexto escolar: análise e resultados da pesquisa. O trabalho em equipe, de forma democrática e participativa, visa à melhoria da educação, pois juntos será possível encontrar soluções para que haja uma educação básica que possa proporcionar ao aluno um ambiente que propicie uma aprendizagem significativa, dentro da realidade na qual a escola está inserida.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Educação. Participação. Cidadania

ABSTRACT

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

THE DEMOCRATIC MANAGEMENT IN THE SCHOOL SPACE: Educate for citizenship

AUTHOR: LILIAN PAULA TOCCOLINI

ADVISER: Ma. NADIA PEDROTTI DRABACH

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

The theme Democratic Management became very important in society and principally within schools as a means of quality teaching. Therefore, this study problematizes how to promote the effective participation of all segments of the school community in order to democratize teaching through a process that involves the exercise of citizenship. In view of this, presents itself the proposition to recognize the importance of democratic management in school in all its aspects, to identify the guiding principles of a democratic and participative management, understand the Political Pedagogical Project - PPP as a guiding element of actions to be developed at school, to check if there is integration between school staff and families to ensure the student will remain successful. Thereby, was developed a case study, which allowed to detect that the school presents a management based on dialogue, participation and joint actions. The research is divided into three parts: Reflections about school management, Fundamentals of school management in basic education and The democratic management in the school context: analysis and search's results. The teamwork, of form democratic and participative, aims to improvement of the education, because together it will possible to find solutions in order that exist a basic education that can provide to the student an ambient that provides a significant learning, inside of reality in which the school is inserted.

Keywords: Democratic Management. Education. Participation. Citizenship.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	08
CAPÍTULO 1 – REFLEXÕES ACERCA DA GESTÃO ESCOLAR	13
1.1 A gestão escolar: um pouco de história	13
1.2 A gestão escolar na perspectiva democrática	14
CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTOS DA GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO BÁSICA	18
2.1 A educação no Brasil em processo de democratização	18
2.2 A gestão democrática e o papel do professor	23
CAPÍTULO 3 – A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO CONTEXTO ESCOLAR: análise e resultados da pesquisa	25
3.1 Caracterização do contexto investigado	25
3.2 Análise reflexiva.....	25
CONCLUSÃO	29
REFERÊNCIAS	31
ANEXOS	33
Anexo1 – Carta de apresentação	34
Anexo 2 – Termo de consentimento livre e esclarecido	35
Anexo 3 – Termo de confidencialidade	37
Anexo 4 – Questionário aplicado na escola.....	38

INTRODUÇÃO

Foi atribuído às escolas públicas brasileiras, a partir da Constituição Federal de 1988, o princípio de gestão democrática do ensino público, expresso no seu Artigo 206, inciso VI, como um dos princípios essenciais ao compartilhamento das ações educativas, numa concepção de comprometimento, por parte de todos os segmentos sociais e dos atores da comunidade escolar, para com a melhoria significativa da qualidade da educação pública.

Posteriormente, em 1996, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB (Lei nº 9394/96) é reafirmado um modelo de funcionamento das escolas fundamentado pela autonomia escolar e pela gestão democrática, partindo da síntese de que a autonomia deve se desenvolver em razão direta da democratização da gestão e a democracia administrativa deve acrescentar autonomia à escola na medida em que se alarga, aprofunda e consolida. Conforme a LDB, Art. 14:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática de 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 político-pedagógico da escola;
- II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (Brasil, 1996)

A gestão democrática é um modo de gerir uma instituição de forma que possibilite a democracia, a participação e a transparência de ações de todos os envolvidos no processo educativo. Neste tipo de gestão, a participação de cada um é de fundamental importância, pois todos têm algo a contribuir.

A Gestão Democrática no espaço escolar deve ser vista como um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientadas para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento, assim como fazer a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar como forma de democratizar o ensino.

Diante disso é preciso que a escola repense urgentemente o seu papel em busca de formar cidadãos críticos, atuantes dentro e fora do espaço escolar fazendo-se necessário a participação plena de todos os gestores para que a educação ocorra de fato. Com base nisso, esta pesquisa se propõe responder o seguinte questionamento:

Como promover a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar como forma de democratizar o ensino?

Para responder a questão central norteadora do trabalho a presente pesquisa tem como objetivo geral:

- Identificar a gestão democrática no espaço escolar em todas as suas dimensões, discutindo e analisando os desafios, as possibilidades e os limites das experiências juntamente com a comunidade escolar.

E, como objetivos específicos:

- Reconhecer a importância da gestão democrática no espaço escolar em todos os seus aspectos;
- Identificar os princípios norteadores de uma gestão democrática e participativa, compreender o Projeto Político Pedagógico – PPP como elemento norteador das ações a serem desenvolvidas na escola;
- Verificar se há integração entre equipe escolar e famílias, visando garantir a permanência do aluno na escola, com sucesso.

A escola contemporânea deixou de ser apenas responsável pela transmissão do conhecimento. Ela tem um papel muito importante na sociedade, pois tem a incumbência de promover o desenvolvimento do cidadão. Desta forma, é também o seu dever formar para o exercício da cidadania, de acordo com a sua visão de sociedade.

Para que isso se torne possível é necessário saber a importância que a gestão escolar tem no processo de ensino-aprendizagem, pois como sabemos a escola não está isolada e diversos aspectos sociais a influenciam.

Por este motivo, deve haver um plano de gestão, incluso no projeto político pedagógico, o qual cria meios, através da sociedade em que a escola está inserida, de um processo de gestão onde todos participem de forma democrática, visando um ensino de qualidade.

Para Gadotti (2001) há pelo menos duas razões que justificam a implantação da gestão democrática:

A primeira dessas razões é porque a escola deve formar para a cidadania e a segunda razão consiste no fato de que a gestão democrática pode melhorar o que é específico da escola: o ensino. A participação pertence à própria natureza do ato pedagógico (GADOTTI, 2001, p.46).

A Gestão Democrática no espaço escolar deve ser vista como um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientadas para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento.

Partindo da ideia de que um dos objetivos da gestão democrática é envolver toda a comunidade escolar nas decisões das ações a serem desenvolvidas na escola e que a mesma é uma exigência de seu Projeto Político Pedagógico foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa, na perspectiva de estudo de caso, centrando-se na análise de uma escola específica.

Este tipo de pesquisa fundamenta-se num estudo, em profundidade, de uma única unidade de interesse. Refere-se ao estudo de casos isolados, em que a análise deve ser feita detalhadamente e de forma exaustiva. No estudo de caso é necessário considerar variáveis e influências internas e externas. A investigação decorre em ambiente natural através de observações, entrevistas, questionários, registros de áudio e vídeo, entre outros².

A pesquisa envolveu observação, análise, coleta de dados, através de um questionário aplicado e entrevistas com pessoas que fazem parte da comunidade

² UFSM. Centro de educação. Curso de Gestão educacional EAD. **Enfoques de pesquisa em educação** (material didático). Santa Maria, 2010.

escolar. Foram selecionados para a pesquisa um representante dos pais, um aluno, um funcionário, uma professora e duas pessoas da equipe gestora, sendo que todos foram selecionados de forma aleatória, visando à identificação e definição de problemas para um posterior planejamento de ações, execução e avaliação em conjunto com toda comunidade escolar e nos diversos âmbitos da escola objetivando soluções para possíveis problemas.

Essa investigação deverá ser utilizada continuamente, visando à melhoria das práticas, ações e metas, através de estudos e discussões com a comunidade escolar, tendo em vista a melhoria da qualidade do ensino e os resultados da aprendizagem dos alunos.

O Projeto Político Pedagógico considera inicialmente que, após a família, é a escola o local mais indicado para a construção da consciência cívica, ética e moral, necessárias ao exercício da Autonomia, assim será desenvolvido um trabalho de conscientização e formação por meio da interdisciplinaridade, do diálogo, oficinas pedagógicas e outras ações que venham contribuir para a cidadania.

O encaminhamento metodológico do desempenho deste projeto foi através “do aprender fazendo”, objetivando uma gestão participativa que contribua para qualidade da aprendizagem escolar, sendo desenvolvida uma proposta de gestão escolar eficiente e eficaz, orientada por princípios comuns de orientações que garantam o cumprimento de normas, leis e diretrizes básicas.

Esta monografia está organizada em três capítulos. O primeiro capítulo trata da história da gestão democrática e da gestão escolar na perspectiva democrática, o segundo capítulo se propõe nos fundamentos da gestão escolar na educação básica e o terceiro capítulo apresenta os resultados da pesquisa.

O primeiro capítulo inicia trazendo um pouco da história da gestão democrática no Brasil. A educação iniciou no Brasil a chegada dos colonizadores e dos padres Jesuítas e era, inicialmente, privilégio de poucos, pois somente tinha acesso a ela as pessoas mais favorecidas financeiramente. Posteriormente, com a expulsão dos Jesuítas deu início a educação pública, que tinha como meta formar cidadãos que acatassem as ideologias do governo. Após, com a chegada dos colonizadores europeus no século XIX, surgiram novas práticas educacionais, originárias de seus países.

Posteriormente, no mesmo capítulo, é trazido o tema “A gestão escolar na perspectiva democrática” onde também é feita uma contextualização com a história dos processos democráticos na Educação.

O capítulo 2, que trata dos fundamentos da gestão escolar na educação básica e traz as novas perspectivas da educação no Brasil, a qual está muito diversificada em relação a ofertas de cursos e modalidades de ensino, ou seja, está com um perfil muito diferente daquele existente no passado e o papel do professor na atualidade.

No último capítulo é apresentada a caracterização do contexto investigado e uma análise reflexiva, a qual mostra o que a escola está fazendo tendo em vista uma gestão democrática de modo participativo e o exercício da cidadania.

CAPÍTULO 1

REFLEXÕES ACERCA DA GESTÃO ESCOLAR

1.1 A gestão escolar: um pouco de história

A educação no Brasil iniciou com a chegada dos colonizadores e dos padres Jesuítas. O ensino era regido pela chamada “Companhia de Jesus”, que eram os “transmissores naturais da cultura latina.” Esta forma de ensino excluía as camadas populares, pois o sistema de ensino era elitizado e aristocratizado, destinando aos menos favorecidos apenas a catequização.

Com a expulsão dos jesuítas deu-se início a Educação Pública no Brasil, com o propósito de formar cidadãos que acatassem o que era de interesse do governo.

As ideias econômicas seguiram o ideário liberal e através desta mudança novas exigências em relação à educação foram geradas. Portanto, se a fábrica era lugar da redenção econômica e se, quando bem gerida, era um sucesso, por que não repassar esse modelo para a escola?

No fim do século XIX, nos Estados Unidos, Frederick Taylor formula uma organização científica para o trabalho a qual deveria se basear na potencialização e intensificação do trabalho para elevar a reprodução do capital, fazendo do homem um recurso produtivo submisso. Esse modelo recebeu o nome de Taylorista.

Outro modelo abordado foi um sistema de produção em série, com divisão do trabalho, desenvolvido para atender o crescimento do mercado, o chamado Fordismo, criado por Henry Ford. Neste sistema, cada funcionário se especializava em uma etapa do processo e o fazia de forma repetitiva.

Um tipo de homem é necessário para planejar e outro diferente para executar o trabalho. [...] em quase todas as artes mecânicas, a ciência que rege as operações do trabalho é tão vasta e complexa que o melhor trabalhador adaptado a sua função é incapaz de entendê-la, quer por falta de estudo, quer por insuficiente capacidade mental (TAYLOR, 1990, p. 43).

Tanto o taylorismo quanto o fordismo tinham como objetivos a ampliação da produção em um menor espaço de tempo e dos lucros dos detentores dos meios de produção através da exploração da força de trabalho dos operários.

Esses modelos econômicos também predominam na educação e nos seus modos de gestão, gerando problemas que precisam ser revistos. As metodologias

pedagógicas precisam ser reavaliadas, pois ignoram as necessidades específicas de cada região, as escolas não podiam trabalhar com liberdade desenvolvendo seu trabalho pautado no que é realmente preciso diante da realidade socioeconômica de seus alunos.

Sabemos que a educação é um direito de todos e dever do estado e por este motivo que faz-se necessário uma educação não discriminatória, voltada à socialização do saber e que torne os cidadãos capazes de traçar seu próprio destino e não como algo de interesse, visando apenas no lucro de determinadas pessoas, como no caso da privatização do ensino.

Desta forma, percebemos que a educação deve ser pensada como gestão de pessoas e não de máquinas. Cada ser é único e capaz de tomar suas próprias decisões e para termos uma educação de qualidade, os sistemas educacionais necessitam rever suas propostas de ensino, buscando uma integração curricular não fragmentada durante todo o processo educativo, deixando de lado a mecanização do ensino.

1.2 A gestão escolar na perspectiva democrática

A gestão escolar democrática sugere uma mudança dos padrões tradicionais de organização e gerenciamento dos sistemas de ensino, voltando este na formação de cidadãos participativos e críticos diante do mundo que os cerca.

Para que a proposta da gestão democrática seja melhor esclarecida, faz-se necessário realizar uma contextualização com a história dos processos democráticos na Educação. Essa temática é importante, pois além da visão crítica, a análise histórica e a contextualização do processo democrático na Educação nos dão elementos para refletir sobre a prática gestora desenvolvida nos estabelecimentos de ensino.

A proposta de uma política democrática na educação é uma luta antiga que os educadores travam contra os modelos autoritários de gestão (a gestão de fábrica, por exemplo).

Entre as décadas de 1960 a 1980 o tema da participação e da democratização da gestão escolar, tomou boa parte das discussões e dos debates pedagógicos, tanto no setor público quanto no setor privado. Segundo Vianna (1986)

nessa época, as experiências isoladas de gestão colegiada de escolas sempre existiram, mas não tiveram um maior impacto sobre os sistemas de ensino.

Ainda na década de 1980, o tema relacionado à democratização da gestão foi muito debatido na luta pela constituinte de 1988, data da promulgação da Constituição Brasileira que consagrou o princípio da “gestão democrática do ensino público”.

O discurso da modernização das escolas não colocava em questão apenas sua eficácia; questionava de fato, os princípios e finalidades da educação, em especial o seu caráter público e democrático.

Enquanto Lei Complementar da educação, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional LDB nº 9.394/96 (BRASIL, 1996), estabelece e regulamenta as diretrizes gerais para a educação e seus respectivos sistemas de ensino. Com esta lei, a educação passa por grandes mudanças e passa por resguardar os princípios constitucionais, inclusive, de gestão democrática.

Portanto, todas essas explanações teóricas nos levam a um só objetivo que é o de promover a equidade na educação por intermédio de uma gestão participativa e democrática.

Dentre os principais mecanismos, o Projeto Político Pedagógico é imprescindível para a elaboração de uma proposta pautada nos trâmites democráticos. Segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, artigos 13 e 14, a elaboração da proposta pedagógica deve contar com a participação dos profissionais da educação:

Art. 13. Os docentes incumbir-se-ão de:

I - participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

II - elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

III - zelar pela aprendizagem dos alunos;

IV - estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento;

V - ministrar os dias letivos e horas-aula estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional;

VI - colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade.

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (Brasil, 1996)

Com tais dispositivos, a lei dá um realce ao papel da escola e dos educadores na construção de projetos educacionais articulados com as políticas nacionais, as diretrizes dos Estados e municípios e capazes, ao mesmo tempo, de levar em consideração a realidade específica de cada instituição de ensino.

Dessa maneira, o projeto pedagógico construído com autonomia deve permitir aos professores, alunos, coordenadores e diretores estabelecerem uma comunicação dialógica, para propiciar a criação de estruturas metodológicas mais flexíveis para reinventar sempre que for preciso, sendo a educação, portanto, uma prática social e histórica e, por isso, traduz concepções e projetos de sociedade.

A luta por uma escola cada vez mais democrática, com a participação de toda a comunidade escolar é o compromisso que deve ser assumido por todos os profissionais da educação, uma vez que a gestão é um dos componentes essenciais para o desenvolvimento integral de uma instituição.

Libâneo (2001) destaca a aproximação entre a organização empresarial da organização escolar, atentando para a compreensão e desempenho da gestão escolar, abordando três concepções de organização do trabalho na escola, a concepção técnico-científica, a qual se baseia na hierarquia de cargos e funções; a autogestionária que fundamenta-se na organização coletiva e na ausência da direção centralizada e a democrático-participativa, ideia a qual nos fundamentamos por considerar que a gestão deverá basear-se:

Na relação orgânica entre direção e a participação do pessoal da escola. (...) defende uma forma coletiva de gestão em que as decisões são tomadas coletivamente e discutidas publicamente. Entretanto, uma vez tomadas as decisões coletivamente advoga que cada membro da equipe assuma a sua parte no trabalho, admitindo-se a coordenação e avaliação sistemática da operacionalização das decisões tomadas dentro de uma tal diferenciação de funções e saberes. (LIBÂNEO, 2001, p.78)

Desta forma, a Gestão Democrática no espaço escolar deve ser vista como um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientadas para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento, assim como fazer a

participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar como forma de democratizar o ensino.

Diante disso é preciso que a escola repense urgentemente o seu papel em busca de formar cidadãos críticos, atuantes dentro e fora do espaço escolar fazendo-se necessário a participação plena de todos os gestores para que a educação ocorra de fato.

Sendo assim, gestores e docentes devem propiciar um espaço de troca de saberes em prol da aprendizagem significativa do educando, visando o seu desenvolvimento integral e sucesso da escola através da implantação de um Projeto Político Pedagógico que traduza os interesses e anseios coletivos.

Diante de tantos desafios, nós educadores temos que estar atentos a tudo que circunda o universo escolar. A gestão democrática, entretanto, nos auxilia e muito no cotidiano escolar, pois com a participação efetiva de toda a comunidade, a educação se torna algo mais amplo, pois não se restringe somente à facilitação no processo de aprendizagem, mas sim visando promover mudanças significativas na sociedade em que vive.

Enfim, para que a gestão democrática ocorra de fato, faz-se necessário a participação efetiva e ativa de toda a comunidade escolar sempre que for necessária a tomada de decisões e partilha de poder, favorecendo processos de organização e gestão baseados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão e resolução de problemas. Nesse sentido a participação é fator fundamental a ser implementado pelos diferentes atores que constroem o cotidiano escolar.

CAPÍTULO 2

FUNDAMENTOS DA GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO BÁSICA

Para falarmos sobre a gestão democrática no Brasil na atualidade, necessariamente, precisamos falar sobre a educação de um modo geral. Aqui, o primeiro questionamento que embasou a pesquisa “qual o significado da educação hoje?” Podemos pensá-la de várias maneiras, sempre crendo que a educação é tudo aquilo que aprendemos, não necessariamente o que aprendemos em casa, mas sim em todos os lugares e principalmente dentro da escola, onde tudo cria forma, formato e ganha um significado.

A Educação está relacionada ao ensinar e o aprender; está presente em todas as relações entre as pessoas, seja no seu modo de agir, trabalhar, se posicionar. Ninguém se educa sozinho. Desta forma, educar não pode ser um ato solitário e sim um ato em comunhão, como afirma Freire (1988, p.69) "Já agora ninguém educa ninguém, como tampouco ninguém se educa a si mesmo: os homens se educam em comunhão, mediatizados pelo mundo".

Quando se fala em educação, pensamos em culturalização, a edificação do ser humano, quanto mais se sabe sobre a sociedade, ciência e cultura, mais culto nos tornamos, mais se assimila os valores e as experiências que formam o ser humano.

2.1 A educação no Brasil em processo de democratização

O cenário atual da Educação no Brasil está representado de forma bastante diferente do que estávamos acostumados até o fim do século XX. Antigamente víamos uma educação onde o aluno, quando terminava o ensino médio, deveria escolher entre ingressar em um curso de graduação ou ir direto para o mercado de trabalho. Hoje em dia este cenário está um pouco diferente. O governo federal tem investido bastante na educação, principalmente técnica e tecnológica. Os cursos ofertados nestas modalidades atendem àqueles que até então não tinham acesso à qualificação.

A criação de polos de cursos de EAD em cidades que não são vistas como centros de educação permitem que um maior número de pessoas consiga se qualificar. A criação dos Institutos Federais também ajuda a definir como está representada a educação no nosso país. Investimentos fortes têm sido feitos nestes Institutos Federais para criação de novos cursos técnicos (integrados ao ensino médio e/ ou pós-médio), graduação (licenciatura e bacharelado) e até mesmo pós-graduação. Além disso, temos também o Reuni (Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais) que permitiu a criação de novos cursos em Universidades Federais.

Porém, apesar de todo este investimento na criação de novos cursos, nossa educação está longe de ser a que gostaríamos. Existem problemas de infraestrutura nas escolas e universidades, má qualificação de professores, funcionários, etc.

Dessa forma, podemos dizer que a Educação no Brasil está com um perfil bastante diferente do que há alguns anos. Hoje as pessoas conseguem uma qualificação mais rápida através dos cursos técnicos e tecnólogos. Porém, o conhecimento adquirido por eles está longe do ideal. É preciso investimento em pesquisas e buscas por novas metodologias de ensino que consigam cativar cada vez mais os estudantes para que eles possam absorver o máximo de conhecimento enquanto estão em sala de aula.

Neste cenário, precisamos definir qual é a importância da escola nos dias atuais, para após, podermos definir questões pontuais da gestão escolar na escola de educação básica.

As escolas nos dias de hoje têm um importante papel para nossa educação, do básico ao avançado, pois todos necessitam de uma educação de qualidade. É na escola que aprendemos a viver em sociedade, pois ela nos dá uma identidade, pois não aprendemos a ler e escrever somente, mas sim como conviver com os outros.

Tem papel fundamental visto que as crianças estão ingressando na escola cada vez mais cedo. Com isso a escola acaba assumindo diversas funções como, por exemplo, no seu desenvolvimento motor, psicológico, social, cultural entre outros.

Sabemos que a escola exerce um papel muito importante na vida das crianças e adolescentes, pois diversos tipos de aprendizagens que não estão previstos no currículo de ensino são experimentados por elas durante sua vida

escolar, sendo uma grande experiência de socialização e o convívio com pessoas de todos os tipos e de todos os credos.

É no espaço escolar que vão começar outros tipos de relações fora do ambiente familiar, é onde vão começar a questionar valores e esboçar seu projeto de vida. É na escola que as crianças e adolescentes vão ter a oportunidade de conviver com outros adultos, que não os seus pais, e se identificar com outros modelos de referência, sendo uma grande repercussão na consolidação de sua autoestima e personalidade.

Se a escola tem um papel importante na vida dos seus alunos, os gestores fazem toda a diferença, pois a eles é delegada a função de alterar ou manter o andamento do cronograma das escolas. Uma gestão omissa reflete em todas as áreas da unidade de ensino e afetam diretamente os estudantes.

Uma gestão democrática, participativa, que busca melhorar o andamento de todos os departamentos da unidade de ensino é de fundamental importância para que a escola atinja seus objetivos educativos, pois se todos trabalharem juntos, em prol do saber, certamente .

De acordo com Libâneo:

A participação é o meio para assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. A participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade, e propicia um clima de trabalho favorável a maior aproximação entre professores, alunos e pais. (Libâneo, 2005 p. 328)

Desta forma, a gestão democrática promove a qualidade do ensino e da aprendizagem, visto que está aberta à participação de todos os envolvidos no processo de ensino/ aprendizagem.

De acordo com Luck (2009), a gestão escolar envolve algumas dimensões, que são:

Dimensão Pedagógica:

Essa dimensão diz respeito às ações e procedimentos relacionados à aprendizagem dos alunos. Dentre elas:

- *Gestão do currículo*: Reformular e adequar o currículo conforme a necessidade da escola.
- *Recursos didáticos*: obter novas tecnologias e novos métodos de ensino.
- *Metodologias e projetos adotados*: Usar novas metodologias de ensino como vídeos, aulas ao ar livre, oficinas musicais, viagens, gincanas entre outros.
- *Formação continuada de professores*: oportunizar aos professores cursos, palestras, seminários para incentivá-los e motivá-los.
- *Avaliação do desempenho dos alunos e dos docentes*: mudar a maneira de avaliar os alunos, através de trabalhos em grupos, seminários, etc. Se o aluno apresentar um bom desempenho é sinal que o professor realizou um bom trabalho.

Dimensão Administrativa:

A dimensão administrativa trata do desenvolvimento das condições para que a proposta educativa da escola seja concretizada, envolvendo:

- *Gestão dos processos financeiros*: junto com a sociedade, mostrar transparência, coerência e participação.
- *Gestão pessoal*: Baseada na confiança, comprometimento e profissionalismo.
- *Conservação, ampliação e ocupação adequadas do espaço físico e dos recursos materiais da escola*: é responsabilidade da comunidade, do aluno, de todos que ocupam desse espaço o cuidado a conservação, e buscar melhorias através de recursos financeiros dos órgãos responsáveis.

Dimensão Política:

Os processos políticos abrangem os mecanismos de participação da comunidade escolar na construção de um projeto político pedagógico, assim como a efetivação das relações da escola com o sistema de ensino e com a sociedade:

- *Articulação da escola com a comunidade*: uma depende da outra para poder funcionar para o sucesso acontecer.

- *Articulação da escola com parceiros*: obter financiamentos para novos projetos pedagógicos.
- *Construção de um projeto político-pedagógico coerente*: muito necessário, pois é através dele que a escola se torna um lugar acessível para todos, tanto professor, aluno, pais e comunidade em geral.

A partir da análise das dimensões de gestão propostas por Libâneo (2010), podemos nos questionar sobre:

- O que representa a educação no Brasil de hoje?
- O que é ser professor na atualidade?

Atualmente, considera-se a educação um dos setores mais importantes para o desenvolvimento de um país. Porque é através da produção de conhecimentos que ele cresce, aumentando sua renda e a qualidade de vida das pessoas. Ainda que o Brasil tenha avançado neste campo nas últimas décadas, ainda há muito para ser feito. A escola tornou-se um local de grande importância para a elevação social e muitas famílias têm investido muito neste setor.

Em contrapartida, percebe-se um governo que se contraria em seu discurso, apoiando o avanço da educação, mas investindo pouco nela ou de forma errada. Portanto, apenas quando a educação for pauta prioritária no Brasil, os brasileiros terão condições plenas de realizar seu desenvolvimento econômico, social e político.

Creio que hoje não se pensa na essência do educar, mas trata-se a educação como uma forma de consertar erros de políticas mal pensadas e mal conduzidas do passado, do ponto de vista político. Discordo da forma assistencialista e corretiva do caráter das políticas adotadas para a educação, pois não creio que facilitar a entrada no ensino técnico e superior seja o caminho para fazer da educação a linha condutora para o desenvolvimento, já que a educação básica, onde se inicia a formação do ser humano, sofre descaso.

Certamente, a população espera que a educação “salve a pátria”, na esperança de que os jovens de hoje façam o futuro melhor. Porém, esses jovens já vêm de uma educação básica deficiente, e dificilmente terão forças para conseguir mudar antes a si próprios, quanto mais um país carente de educação formadora em sua totalidade.

Para que a escola conquiste seu ideal de qualidade, além de um PPP construído de forma coletiva, são necessárias políticas públicas que visem melhorias na educação, pois através delas é possível criar acessórios importantes para elevar a educação no meio da sociedade local, como a criação de escolas e melhorias no ensino.

2.2 A gestão democrática e o papel do professor

No que se refere ao ser professor, este é ser um construtor de conhecimento, de experiência e vida. Acredito que, necessariamente, ele é uma figura de destaque diante de seus alunos, e não é por coincidência que é denominado o “mestre”. Para ser professor de verdade é preciso ter amor a ensinar, é saber que está fazendo a diferença na vida de muita gente. É um profissional de muito valor, porém muito depreciado por nossa cultura.

No entanto, não se limita apenas a estes conceitos, porque o professor também é o intermédio do aprender a pensar, mas este mundo não está preocupado com a educação, então hoje em dia se perguntar o que é ser professor é necessário realmente rever o nosso mundo e nossos critérios de educação.

Ser professor é antes de tudo ser um orientador, é ter amor por seus alunos e desejar o seu desenvolvimento. É querer ser parte, nem que seja uma pequena parte, nas conquistas da vida de seus alunos. Para ser professor é preciso ter um grau muito alto de compreensão, porém sem acomodar-se frente aos desafios constantes da profissão. Na realidade, ser professor é, antes de tudo, ter nas mãos a oportunidade de libertar dos alunos, motivando-os a voar com as “próprias asas”.

Neste cenário, basicamente, cabe ao professor pelo menos conseguir construir o conhecimento junto com o aluno. Para isto, acredito que o professor deve atuar como um facilitador e um problematizador ao mesmo tempo, até por que o professor poderá ser gestor em algum momento, por este motivo, educadores e gestores devem compartilhar dos mesmos anseios e ideais.

Facilitador no sentido de que ele deve buscar em diferentes metodologias de ensino, aquela que melhor se encaixa em determinada situação. Por exemplo, sabemos que a forma de ensinar matemática é bem diferente da forma que utilizamos para ensinar biologia. As metodologias devem ser trabalhadas de acordo

com o cenário envolvido e o professor é o responsável por romper a barreira que separa um assunto totalmente novo para um aluno nunca ouviu falar sobre aquilo. O professor é o responsável por encontrar a melhor forma de levar o conteúdo para o aluno, por isso é que deve atuar como um facilitador.

Porém, acredito que o professor também deva atuar como um problematizador. Entregar um assunto por completo para que o aluno, talvez faça com que ele se acomode e não busque por mais conhecimento. Instigar a pesquisa, abordar um conteúdo e criar um problematização para ser resolvida faz com que o aluno pense sobre o assunto através de diferentes perspectivas. Isto faz com que ele consiga entender um conteúdo através de ângulos diferentes.

Porém, o papel do professor não é somente transmitir conteúdos, mas também ser responsável pelo processo de construção da cidadania do aluno. Cabe a ele, desta forma, participar da construção, elaboração ou contextualização dos saberes. Ensinar é aprender, é orientar. Conforme Freire:

Não existe docência sem discência; é preciso que desde o começo do processo, vá ficando cada vez mais claro que, embora diferentes entre si, quem forma se forma e re-forma ao formar e quem é formado forma-se e forma ao ser formado. É neste sentido que ensinar não é transferir conhecimentos, conteúdos, nem formar é ação pela qual um sujeito criador dá forma, estilo ou alma a um corpo indeciso e acomodado. Não há docência sem discência, as duas se explicam e seus sujeitos, apesar das diferenças que os conotam, não se reduzem à condição de objeto um do outro. Quem ensina aprende ao ensinar e quem aprende ensina ao aprender. (...) ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua produção ou a sua construção. (Freire, 1996, p. 23)

Por fim, acredito que o professor deve estar sempre atualizado e buscando novas formas de abordar os assuntos em salas de aula. Deve facilitar a relação entre o aluno e o conhecimento que ele deve adquirir, mas sem esquecer de que o aluno também deve buscar soluções por conta própria, incentivando também o estudo fora da sala de aula. Seu trabalho também não se restringe mais à sala de aula, pois abrange outras atividades como participação na gestão, na elaboração de projetos, planejamento e discussões coletivas da avaliação, entre outras.

CAPÍTULO 3

A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO CONTEXTO ESCOLAR: análise e resultados da pesquisa

3.1 Caracterização do contexto investigado:

A escola pesquisada situa-se no centro do município de Ronda Alta e atende alunos do ensino fundamental e médio. Tem como órgão mantenedor o Estado do Rio Grande do Sul. Por ser a única escola a oferecer o ensino médio no município, há alunos oriundos de escolas diversificadas, tais como, escola do campo, indígena e da zona urbana também.

A partir do ano de 2001, de acordo com a nova LDB, mudou-se o nome da antiga Escola de Primeiro e Segundo Grau para Escola Estadual de Educação Básica. Atualmente a escola conta com 64 professores, 12 funcionários e atende aproximadamente 680 alunos, em três turnos. Dentre eles estão incluídos 25 alunos com necessidades especiais que são atendidos em turno inverso por 2 professoras .

Considerando a infraestrutura da escola há muitas limitações, como a falta de laboratório de ciências, falta de recursos para a atuação junto ao laboratório de informática, biblioteca com acervo precário, não possui auditório para palestras, nem acesso adaptável às crianças com necessidades especiais (não possui acessibilidade para cadeirantes).

3.2 Análise reflexiva

Entre o Plano Nacional da Educação (PNE) e o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) há algumas particularidades. No PDE, que é um plano de governo, existe de uma série de ações e estratégias com o objetivo de alcançar os objetivos e metas traçados pelo PNE, que é um plano de Estado.

O PNE realiza um diagnóstico do sistema educacional do país, nas diferentes modalidades de ensino, estabelecendo algumas diretrizes e metas a ser cumpridas

em dez anos e prevê como dever do Estado a garantia da progressiva universalização do ensino médio gratuito, a oferta da educação média de qualidade.

Já o PDE, é um projeto federal, que objetiva investimentos maiores na educação básica, ensino superior e educação profissional, contando com mais de 40 ações que incidem sobre os mais variados aspectos da educação em seus diversos níveis e modalidades, objetivando a qualidade, com condições de permanência e aprendizagem dos educandos através de políticas públicas educacionais, cuja responsabilidade de execução não se restringe a apenas uma instituição. A partir do PDE é possível realizar a gestão democrática na escola, fortalecer a autonomia da gestão escolar, primando pela aprendizagem dos alunos.

Através do IDEB é possível traçar metas de qualidade de resultados através de um indicador que é calculado com base no censo escolar (evasão, aprovação e reprovação) e as médias de desempenho nas avaliações do INEP, o SAEB.

Portanto, todo o PDE necessita dos indicadores do IDEB, que pondera os resultados do SAEB, da Prova Brasil e dos indicadores de desempenho captados pelo censo escolar com o objetivo de avaliar a aprendizagem dos alunos. Só assim é possível saber das necessidades de cada escola.

A escola possui como lema: “Educar para tornar o mundo melhor”, pensando na qualidade da educação dos seus alunos, desenvolve inúmeros projetos.

Segundo os gestores entrevistados: “A escola tem investido em inúmeros projetos que objetivam melhorar o processo de ensino/aprendizagem. Dentre os quais é possível citar:”

- aulas de reforço;
- mostra de arte e cultura;
- feira de ciências;
- grupo de teatro;
- hora da leitura;
- e diversos outros, através de projetos do Programa Mais Educação (o qual é uma estratégia do Ministério da Educação como forma de ampliar a jornada escolar. As escolas das redes públicas de ensino estaduais, municipais e do Distrito Federal fazem a adesão ao Programa e optam por desenvolver atividades que visam desenvolver capacidades, competências e habilidades.)

Conforme o professor entrevistado, os professores, por sua vez, também participam anualmente de cursos de formação promovidos pela Secretaria de Educação do município e também muitos a convite da 39ª CRE para que os mesmos estejam sempre atualizados e aprendendo, uma vez que o conhecimento não é estático.

O pai entrevistado respondeu que eles também se fazem presente na escola, através das ações desenvolvidas pelo CPM, reuniões e assembleias para tomada de decisões, tanto para a aplicabilidade de verbas como para tratar de assuntos referentes ao ensino e aprendizagem dos alunos, pois para ter uma educação de qualidade é necessário que todos trabalhem juntos em prol do saber.

Há também o apoio da RAE (Rede de Apoio à Escola) que foi criada no município no ano de 2013. Fazem parte da RAE, no município de Ronda Alta, um representante de cada Escola, Rotari, Conselho Tutelar, COMDICA (Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente), Brigada Militar, Secretaria de Educação e Desporto e Secretaria de Assistência Social. As atividades da RAE não se limitam somente a questões de infrequência ou evasão escolar, mas sim em criar o vínculo entre a comunidade e a escola proporcionando ir até a origem dos problemas que interferem na aprendizagem e na construção do conhecimento, auxiliando a escola quando problemas são detectados e a escola esgotou todos os procedimentos cabíveis a ela.

Desta forma foi possível observar que existe uma integração entre equipe escolar e famílias visando a permanência do aluno com sucesso. A escola está sempre aberta à sugestões e críticas para o bom funcionamento das suas ações em prol da aprendizagem dos alunos.

A escola, em relação ao IDEB³ (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica), no ano de 2005 apresentou um índice de **4,9**. Já no ano de 2007 atingiu **5,6** e em 2011 **7,8** o segundo maior índice das escolas públicas no estado e primeira dentre as escolas estaduais, uma vez que a escola primeira colocada é uma escola municipal – o que demonstra que a escola, através de seus gestores, está e muito preocupada com a qualidade da educação.

³ As notas do IDEB podem ser acessadas no seguinte endereço: <http://ideb.inep.gov.br/>

Embora este índice seja bom há uma preocupação em mantê-lo ou até superá-lo no ano de 2013, uma vez que a avaliação é a cada dois anos.

O conceito de educação de qualidade é amplo, mas a escola está preocupada com a aprendizagem de forma integral, não apenas com o conhecimento teórico e científico.

De acordo com Gadotti (1998, p.03):

O aluno aprende apenas quando ele se torna sujeito da sua aprendizagem. Para isso, precisa participar das decisões que dizem respeito ao projeto da escola que faz parte também do projeto de sua vida. Passamos muito tempo na escola para sermos meros clientes dela.

Partindo desse princípio, e de acordo com o aluno entrevistado, a escola conta com a representação dos alunos na tomada de decisões através do Conselho Escolar e Grêmios Estudantis, atuando como cidadãos conscientes e responsáveis.

Desta forma, é dever dos estabelecimentos de ensino encontrar meios de formar cidadãos preparados para o mundo e isso só é possível ao perceber que o aluno não aprende com fatos isolados, mas sim com o todo. A aprendizagem só ocorrerá quando ele se reconhecer como sujeito do processo educacional, interagindo-se e participando para aplicar os conhecimentos adquiridos em sua própria vida.

A escola, apesar de não ter todos os recursos necessários para ter uma educação de qualidade, como a falta de infraestrutura adequada, por exemplo, conseguiu superar obstáculos, aumentando significativamente o seu Ideb, pois apostou em outras condições, através de alguns projetos e aulas de reforço em turno inverso, visando uma melhor aprendizagem de seus alunos.

CONCLUSÃO

No que se refere à gestão escolar, esta pode ser definida como uma prática político-pedagógica e administrativa, onde o gestor, através da articulação entre os diversos segmentos da unidade escola, modifica as relações de poder, transformando-as em ações colegiadas, transparentes e autônomas situadas no campo da escola. Trata das incumbências que os estabelecimentos de ensino possuem, respeitando as normas comuns de cada um deles, procurando promover o ensino e a aprendizagem para todos, promovendo participação integral da comunidade escolar, seja na eleição de diretores, na construção do Projeto Político Pedagógico e outros.

O gestor escolar deve ser um profissional com consciência crítica do trabalho que desenvolve, que realize planejamento, através de ações participativas e coletivas em que a avaliação dos resultados envolva todos os responsáveis pelo processo de ensino. Esta forma de gerir possibilita uma permanente reflexão sobre as metas da escola, enquanto instituição de ensino, comprometida com os resultados da aprendizagem.

Cada profissional da educação deve reconhecer a importância da gestão democrática no espaço escolar em todos os seus aspectos e identificar os princípios norteadores de uma gestão democrática e participativa. Da mesma forma, utilizar o Projeto Político Pedagógico – PPP como elemento norteador das ações a serem desenvolvidas na escola e promover a integração entre equipe escolar e famílias, visando garantir a permanência do aluno com sucesso, desenvolvendo com a comunidade escolar atividades referentes à cultura, esporte e lazer.

Desta forma, a escola necessita de um currículo que atenda as necessidades da realidade na qual está inserida, levando em conta as necessidades, características e cultura do local. Para que isso ocorra é necessário que a escola seja democrática, onde todos sejam participantes ativos do processo de ensino aprendizagem.

O termo Currículo compõe-se de todas as ações desenvolvidas no cotidiano da escola e se refere a um conjunto de ações que juntas visam à formação humana em todas as dimensões que a constituem, imprimindo uma identidade à escola e

àqueles que participam dela, permitindo que o conhecimento ultrapasse os muros da escola e isso tem se tornado um desafio.

O currículo deve estar em consonância com as necessidades da escola devendo privilegiar a bagagem cultural trazida pelos alunos e comunidade escolar e desta forma compartilhar saberes.

O professor, sujeito ativo do processo de ensino/aprendizagem, tem um papel primordial na construção do conhecimento, pois a ele compete tomar as decisões adequadas e gerir o trabalho concreto com os alunos. No entanto, educação é dever de todos e assim sendo, todos que fazem parte da escola devem ser participantes, inclusive da elaboração e conhecimento do PPP (Projeto Político Pedagógico).

O Projeto Político Pedagógico deve ser construído com a participação de todos que fazem parte da escola, deve ser visto como um trabalho coletivo e vivenciado em todos os momentos por todos os envolvidos no processo educativo.

A Gestão Democrática efetiva-se por meio da participação dos sujeitos sociais envolvidos com a comunidade escolar, na elaboração e construção de seus projetos, como também nos processos de decisão, de escolhas coletivas e nas vivências e aprendizagens de cidadania.

Portanto, todos devem estar engajados na busca de um ensino de qualidade, que priorize as especificidades de cada localidade, que participem ativamente do processo de elaboração e conhecimento do PPP e, principalmente, que este seja colocado em prática.

Na escola estudada, a gestão democrática ocorre através do diálogo, da participação de todos os envolvidos no processo educativo, de ações conjuntas, trabalho em equipe, ou seja, através da participação de todos os segmentos da comunidade escolar. Somente desta forma, ouvindo opiniões, elaborando planos de ações conjuntas e de forma participativa, mostrando os direitos e deveres é possível exercer a cidadania.

REFERÊNCIAS

BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2006.

BRASIL, LDB. Lei 9394/96. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Disponível em <www.mec.gov.br>. Acesso em: 28/09/2013.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GADOTTI, Moacir. **Concepção dialética da educação: um estudo introdutório**. São Paulo: Cortez, 2001.

_____. **O projeto político pedagógico da escola na perspectiva de uma educação para a cidadania**. Disponível em: http://www.moodle.ufba.br/file.php/1854/Projeto_Politico_Ped_1998.pdf Acesso em: 14/11/2013.

LIBÂNEO, J.C. **O sistema de organização e de gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia, Alternativa, 2001.

_____. **Pedagogia e Pedagogos: inquietações e buscas**. Disponível em: http://www.educaremrevista.ufpr.br/arquivos_17/libaneo.pdf. Acesso em: 03/11/2013.

LIBÂNEO, José Carlos, OLIVEIRA, João Ferreira de, TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar: Políticas, Estrutura e Organização** – 2. Ed. – São Paulo: Cortez, 2005.

LUCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências** – Curitiba: Editora Positivo, 2009.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1990.

UFSM. Centro de educação. Curso de Gestão educacional EAD. **Enfoques de pesquisa em educação** (material didático). Santa Maria, 2010.

VIANNA, I. O. A. **Planejamento Participativo na Escola**. São Paulo: EPU, 1986.

ANEXOS

ANEXO –1



**UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL – UAB/ UFSM
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

CARTA DE APRESENTAÇÃO

O Curso de Especialização em Gestão Educacional da UAB/ UFSM vem apresentar a acadêmica XXXXXXXX à Direção desta Instituição de Ensino. A referida acadêmica está na fase de elaboração da monografia intitulada XXXX.

O objetivo da inserção da acadêmica na Instituição, diz respeito à coleta de informações de sua pesquisa de conclusão de Curso, cujo objetivo é XXXXXX.

Ressaltamos que a oportunidade concedida pela Instituição, constituir-se-á em relevantes momentos para a construção do estudo, que resultará na ampliação dos conhecimentos teóricos relacionados com as temáticas pesquisadas.

Agradecemos sua colaboração.

Sarandi, novembro de 2013.

Prof^a. Dra. Kizzy Morejón

ANEXO – 2



Orientadora

UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL – UAB/ UFSM
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do estudo:

Pesquisadora responsável:

Orientadora:

Instituição:

Telefone para contato:

Prezado(a) Colaborador(a):

Você está sendo convidado(a) para responder às perguntas deste questionário de forma totalmente voluntária. Antes de concordar em participar desta pesquisa e responder este questionário, é muito importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento. A pesquisadora deverá responder todas as suas dúvidas antes de você se decidir a participar. Você tem o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade e sem perder os benefícios aos quais tenha direito.

Objetivo do estudo: Este estudo tem como objetivo geral (...)

Procedimentos: Sua participação nesta pesquisa consistirá apenas no preenchimento deste questionário, respondendo às perguntas formuladas que abordam:

- Gestão democrática na escola;
- Exercício da cidadania na perspectiva da gestão democrática;
- Participação da comunidade escolar;
- Integração entre equipe escolar e famílias visando garantir a permanência do aluno com sucesso;
- Identificar os princípios norteadores de uma gestão democrática e participativa.

Benefícios. Esta pesquisa trará maior conhecimento sobre o tema abordado, sem benefício direto para você.

Riscos. O preenchimento deste questionário não representará qualquer risco de ordem física ou psicológica para você.

Sigilo. As informações fornecidas por você terão sua privacidade garantida pelos pesquisadores responsáveis. Os sujeitos da pesquisa não serão identificados em nenhum momento, mesmo quando os resultados desta pesquisa forem divulgados em qualquer forma.

Ciente e de acordo com o que foi anteriormente exposto, eu _____, estou de acordo em participar desta pesquisa, assinando este consentimento em duas vias, ficando com a posse de uma delas.

Sarandi, novembro de 2013.

Professora Autora da Pesquisa

ANEXO – 3



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

TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

Título da monografia:

Pesquisador responsável:

Instituição/Departamento: UAB/UFSM

Telefone para contato:

Os pesquisadores do presente projeto se comprometem a preservar a privacidade dos participantes cujos dados serão coletados através de um questionário realizado na xxxx. Concordam, igualmente, que estas informações serão utilizadas única e exclusivamente para execução do presente trabalho. As informações somente poderão ser divulgadas de forma anônima e serão mantidas sob a responsabilidade da Professora Pesquisadora xxxxx. Após este período, os dados serão destruídos.

Sarandi,.....dede 2013.

.....

Assinatura do pesquisador responsável

ANEXO – 4

A presente pesquisa visa conhecer a opinião dos diferentes segmentos da Comunidade Escolar a respeito da gestão democrática na escola. Na certeza de contar com sua colaboração, agradeço a disponibilidade e atenção, que certamente irá enriquecer e valorizar a pesquisa que estou desenvolvendo acerca da Gestão Escolar Democrática.

Obs. Não é necessário identificar-se.

- 1) Como ocorre a gestão democrática na escola?
- 2) De que forma é possível exercer a cidadania na perspectiva da gestão democrática?
- 3) A comunidade escolar tem participação na tomada de decisões? Comente.
- 4) Há integração entre equipe escolar e famílias visando garantir a permanência do aluno com sucesso?
- 5) Quais são os princípios norteadores de uma gestão democrática participativa?
- 6) O que a escola tem feito para melhorar a qualidade da educação?