

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

**CONCEPÇÕES E PRÁTICAS ACERCA DA GESTÃO  
DEMOCRÁTICA A PARTIR DA ESCUTA DE  
DIFERENTES SEGMENTOS DE UMA COMUNIDADE  
ESCOLAR DO MUNICÍPIO DE REDENTORA - RS**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Jaqueline Gonçalves Schultz**

**Três Passos, RS, Brasil  
2014**

**CONCEPÇÕES E PRÁTICAS ACERCA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA  
A PARTIR DA ESCUTA DE DIFERENTES SEGMENTOS DE UMA  
COMUNIDADE ESCOLAR DO MUNICÍPIO DE REDENTORA - RS**

**Jaqueline Gonçalves Schultz**

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

**Orientadora: Prof. Liliane Madruga Prestes**

**Três Passos, RS, Brasil  
2014**

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

Constituição da República Federativa do Brasil – CF

Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB

Rio Grande do Sul – RS

Educação Básica – EB

Educação Infantil – EI

Ensino Fundamental – EF

Ensino Médio – EM

Ensino Superior – ES

## **DEDICATÓRIA**

*Dedico este trabalho ao meu companheiro Édico A. Foguesatto pelo incentivo e apoio na construção, realização e concretização deste sonho. Sem ele não teria motivação para prosseguir na realização deste sonho. Muito Obrigada!*

## **AGRADECIMENTO**

*Agradeço primeiramente a Deus por todas as oportunidades que neste longo da vida tem me proporcionado. Muito Obrigada!*

*A professora tutora presencial do Pólo de Três Passos – RS, da Universidade Federal de Santa Maria – RS Zenaide Tomm pela dedicação e principalmente pelo carinho e amizade. Muito Obrigada!*

*A professora orientadora Liliane Madruga Prestes, da Universidade Federal de Santa Maria – RS pelo esforço em fazer deste trabalho algo legítimo e belo. Muito Obrigada!*

*A colega Daiane Schroeder pelo fornecimento de materiais teóricos essenciais para a construção deste trabalho. Muito Obrigada!*

*E por fim agradeço a minha filha Érica Schultz Henrich, por estar ao meu lado sempre. Muito Obrigada!*

## RESUMO

O presente estudo busca investigar as Concepções e Práticas acerca da Gestão Democrática a partir da escuta de diferentes Segmentos de uma Comunidade Escolar do município de Redentora, situado na região Noroeste do Rio Grande do Sul. Para tanto, a metodologia adotada constou de um Estudo de Caso, tomando como foco a escola onde a pesquisadora também atua enquanto docente, visando também a articulação entre os dados levantados com os estudos teóricos realizados no decorrer do Curso de Especialização em Gestão Educacional ofertado pela Universidade Federal de Santa Maria, modalidade EAD no Pólo de Três Passos - RS. O estudo apresenta as reflexões da pesquisadora acerca dos processos de Gestão Democrática e busca oferecer subsídios para que a escola possa refletir e aprimorar as ações desenvolvidas. As análises apresentadas convergem no sentido da necessidade de que a Gestão Escolar promova espaços para diálogo e parceria com a comunidade, buscando coletivamente a definição e/ou ampliação das estratégias voltadas a promoção da participação efetiva de todos os Segmentos da Comunidade Escolar nos processos de tomada de decisões.

**Palavras – chaves:** gestão educacional, gestão democrática, escola pública.

## **ABSTRACT**

The present study aims to investigate the views and practices regarding the democratic management from listening to different segments of the school community in the municipality of Redeemer, located in the northwestern region of Rio Grande do Sul. Therefore, the methodology consisted of a survey of case, taking as its focus the school where the researcher also acts as a teacher, also aimed at linking the data collected with the theoretical studies during the Course of Specialization in Educational Management offered by the Federal University of Santa Maria, ODL mode in pole three Steps. The study presents the reflections of the researcher about the processes of democratic management and seeks to provide grants for the school to reflect and enhance the actions developed. The analyzes presented converge towards the need for the school management promotes spaces for dialogue and partnership with the community, collectively seeking a definition and / or amplification of the strategies aimed at promoting the effective participation of all segments of the school community in decision decisions.

Key - words: educational management, democratic management, public school.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	8
<b>1. AS POLÍTICAS PÚBLICAS DE GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA: CONSIDERAÇÕES INICIAIS</b> .....	9
<b>2. AS TRILHAS PERCORRIDAS NO DECORRER DA PESQUISA: BREVE APRESENTAÇÃO DO CONTEXTO DE UMA ESCOLA PÚBLICA DO MUNICÍPIO DE REDENTORA-RS</b> .....	13
<b>3.OS PROCESSOS DE GESTÃO DEMOCRÁTICA A PARTIR DA ESCUTA DOS SUJEITOS DA COMUNIDADE ESCOLAR DE REDENTORA - RS</b> .....	15
3.1 Contextualizando a pesquisa .....	15
3.2 Concepções e práticas acerca da gestão escolar a partir da escuta de representantes da comunidade da escola pesquisada .....	15
<b>4.REFLEXÕES ACERCA DOS DESAFIOS POSTOS À GESTÃO EDUCACIONAL NO CONTEXTO PESQUISADO</b> .....	24
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	28
<b>ANEXOS</b> .....	29
ANEXO A – Questionário professores .....	30
ANEXO B – Questionário Circulo de Pais e Mestres/ CPM .....	31
ANEXO C - Questionário alunos (as) .....	32
ANEXO D – Questionário funcionários Cursista: Questões para a Pesquisa do Trabalho de Conclusão de Curso – TCC FUNCIONÁRIOS Escolaridade:.....	33
ANEXO E – Questionário Direção Cursista:Jaqueline Gonçalves Schultz Questões para a Pesquisa do Trabalho de Conclusão de Curso – TCC DIREÇÃO .....	34
ANEXO F – Questionário Supervisora de Ensino e Orientadora Pedagógica .....	35
ANEXO G – Questionário pais .....	36



## INTRODUÇÃO

O presente estudo busca investigar as concepções e práticas acerca da Gestão Democrática a partir da escuta de diferentes segmentos de uma comunidade escolar do município de Redentora, situado na Região Noroeste do Rio Grande do Sul. Para tanto, a metodologia adotada constou de um estudo de caso, tomando como foco a escola onde a pesquisadora também atua enquanto docente, visando também a articulação entre os dados levantados com os estudos teóricos realizados no decorrer do Curso de Especialização em Gestão Educacional ofertado pela Universidade Federal de Santa Maria, modalidade EAD no Pólo de Três Passos.

O estudo apresenta as reflexões da pesquisadora acerca dos processos de gestão democrática e busca oferecer subsídios para que a escola possa refletir e aprimorar as ações desenvolvidas. As análises apresentadas convergem no sentido da necessidade de que a gestão escolar promova espaços para diálogo e parceria com a comunidade, buscando coletivamente a definição e/ou ampliação das estratégias voltadas a promoção da participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar nos processos de tomada de decisões.

Justifica-se a escolha do tema pela sua importância e atualidade, sabendo-se que a experiência da Gestão Democrática poderá incidir sobre o conhecimento do aluno e do professor, refletindo na vida da comunidade escolar e local. O processo de democratização do ensino é um processo novo para algumas escolas, principalmente em instituições que se localizam no interior dos municípios, onde os traços da escola tradicional ainda estão intrínsecos no modo de pensar de muitas famílias e profissionais educacionais. Todavia, a prática de gestão democrática proporciona a comunidade escolar o exercício de participação e valorização das pessoas como um todo, na constituição e dinâmica da instituição de ensino.

Diante do acima exposto, a presente investigação busca apontar elementos para promover a reflexão acerca dos processos de gestão democrática no âmbito das escolas públicas, articulando teoria e prática e apontando elementos para que a escola possa aprimorar e/ou repensar as suas práticas de gestão.

## **1. AS POLÍTICAS PÚBLICAS DE GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA: CONSIDERAÇÕES INICIAIS**

No Brasil, em termos de políticas públicas para a educação, a Gestão Democrática foi incluída como um princípio de Ensino Público somente na Constituição Federal de 1988, no artigo 206, inciso VI U. No caso do Rio Grande do Sul, foi somente em 1995 que tal preceito legal passou a vigorar nas escolas da rede pública a partir da Lei da Gestão Democrática do Ensino Público, nº 10.576, que foi alterada em 2001, pela Lei nº 11.695.

Outro avanço significativo para a consolidação da Gestão Democrática nas Escolas Públicas foi à aprovação da Lei Federal 9394/96, a qual instituiu as Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), trazendo mudanças na educação brasileira, por exemplo, no que se refere à Gestão Escolar. Neste aspecto, no que se refere à concretização de uma proposta de Gestão Democrática no Ensino Público, esta aparece na Lei entre os artigos 12 e 15. Cabe destacar que a atual LDB representou um grande avanço em termos de democratização da Educação, desde a universalização do Ensino Público, do pluralismo de ideias, da igualdade de condições para o acesso e permanência na escola, passando pelo atendimento gratuito do Ensino e a garantia da Educação intercultural dos povos indígenas, até a vinculação entre educação, trabalho e práticas sociais, a valorização da experiência extracurricular e a Gestão Democrática do Ensino Público.

Apesar dos avanços propostos pela LDB, à análise do texto da lei aponta para o fato de que ela não sustenta o princípio da Gestão Democrática, ou seja, enfoca este tema em poucos artigos e de uma maneira muito vaga e ambígua. Contudo, a Lei possibilita os Sistemas de Ensino e para as Escolas a adoção de estratégias para que a Gestão Democrática se efetive na prática, por exemplo, nas normativas que regem a escolha da equipe gestora. Entretanto, no Rio Grande do Sul, em muitos municípios tal escolha ocorre de forma indireta, ou seja, mediante a indicação feita pelo Poder Executivo Municipal. Em tais municípios não há leis orgânicas ou regimentos que efetivem o proposto pela LDB com relação à Gestão Democrática, o que demonstra o descaso com a Educação de qualidade que estamos enfrentando em tais contextos.

Os estudos realizados por Gadotti e Romão (1997, p.36) enfatizam a necessidade de adoção de uma atitude democrática que, por sua vez, é necessário, mas também não é suficiente. Segundo tais autores,

[...] precisamos de métodos democráticos de efetivo exercício da democracia. Ela também é um aprendizado e demanda tempo, atenção, dedicação e trabalho, sendo que proporcionará às pessoas envolvidas um melhor conhecimento do funcionamento da escola; propiciará um contato permanente entre professores e

alunos, o que leva ao conhecimento mútuo e, em consequência aproximará as necessidades dos alunos, dos conteúdos ensinados pelos professores; também, a gestão democrática deve dar exemplo de cidadania, pois está prestando um serviço a comunidade que a mantém. (GADOTTI, 1997, p.4).

Ao focar tais processos de Gestão Democrática na escola, a estudiosa Heloísa Lück (2009), afirma que tais processos oportunizam o exercício associado à consciência de responsabilidade social em diversos agentes. Segundo a autora,<sup>1</sup> somente governos e organizações autoritários e centralizadores não permitem isso. Além disso, a mudança na legislação não garantirá que na prática a Gestão Democrática seja efetivada no âmbito das Escolas.

Uma das estratégias para qualificar a Gestão Democrática no âmbito das Escolas é a formação continuada de professores e gestores a fim de possam obterem subsídios que possam qualificar as ações desenvolvidas no âmbito da Escola indo ao encontro da realizada na qual está inserida. Para tanto, a Gestão Democrática deve ser compreendida como um processo de coordenação das estratégias de ação para alcançar os objetivos definidos pelo “todo” da Escola e requer liderança centrada na competência, legitimidade e credibilidade, pois, esta sugere um processo de coordenação de iguais, não de subordinados. Sua efetivação deverá ser sempre perseguida e aprimorada, configurando-se como prática cotidiana nos ambientes educativos.

Podemos também definir a Gestão Democrática, como um método em que se criam condições para que os membros de uma coletividade não apenas tomem parte, de forma contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam responsabilidade por sua implantação, visto que a Democracia<sup>2</sup> pressupõe muito mais que tomar decisões: envolve a consciência de construção de conjunto da Comunidade Escolar e de seu processo de melhoria como um todo.

O processo de Gestão Democrática não é simples, nem conquista em curtíssimo prazo, mas também não é um processo tão complexo e interminável, ou seja, ela se constituirá numa prática, numa ação a ser construída na escola processualmente, passo a passo assentada na experiência da negociação. Essa acontecerá se associada à elaboração do Projeto Pedagógico, a implantação de Conselho de Escola que influencia a Gestão Escolar como um todo e também garantem a autonomia administrativa, pedagógica e financeira, sem eximir o estado de suas obrigações com o Ensino Público.

---

<sup>1</sup>Disponível em <http://gestaoescolar.abril.com.br/formacao/toda-forca-lider-448526.shtml> acessado em 26/10/2014.

<sup>2</sup> Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Democracia>, acessado em 23/01/2015.

Costuma-se dizer que Gestão Democrática além de ser atitude é método. Atitude democrática é necessária, mas não é suficiente. Precisamos de métodos democráticos de efetivo exercício da Democracia. Ela também é um aprendizado, e demanda tempo, atenção e trabalho, sendo que proporciona as pessoas envolvidas um melhor conhecimento do funcionamento da Escola; propicia um contato permanente entre professores e alunos, o que leva ao conhecimento mútuo e, em consequência aproxima as necessidades dos alunos, dos conteúdos ensinados pelos professores; também, a Gestão Democrática deve dar exemplo de cidadania, pois está prestando um serviço a comunidade que a mantém. (GADOTTI, 1997).

Considerando a Gestão Democrática, uma construção coletiva da organização da Educação, Escola e vida da Comunidade Escolar, faz-se necessário por parte dos participantes uma tomada de decisões consciente, que garanta a qualidade de formação humana. Todavia, ela depende dos gestores do sistema a que a Escola se vincula, da equipe diretiva escolhida pela comunidade escolar para geri-la, do desejo e empenho dos professores em particular dos processos decisórios e da concretização dos projetos coletivamente construídos, além da criação de instâncias de participação que envolva pais, professores, estudantes e funcionários.

As reflexões sobre a Gestão Democrática da Escola devem ser consideradas como meio pelo qual todos os agentes que compõem o Processo Educativo participem da definição dos rumos que a Escola deve conferir à educação e da maneira de implementar essas decisões, num processo contínuo de avaliação de suas ações. Essas reflexões têm como dimensões e enfoque de atuação a mobilização e articulação das condições materiais e humanas para garantir os avanços dos Processos Educacionais, priorizando o conhecimento e as relações dentro e fora da Escola.

Neste processo de Gestão Democrática, o diálogo é imprescindível para promover a participação efetiva de todos os Segmentos da Comunidade Escolar. As pesquisas realizadas por Heloísa Luck (1997) no âmbito de Escolas Públicas Brasileiras revelam que a participação é o principal meio de assegurar as Gestões Democráticas, possibilitando assim, o envolvimento de todos os integrantes da Escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar.

A participação, em seu sentido pleno, caracteriza-se por uma força de atuação consistente pela qual os membros da escola reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na dinâmica dessa unidade social, de sua cultura e dos seus resultados. Esse poder seria resultante de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir em torno de questões que lhe dizem respeito. (LÜCK, 1997, p. 27).

Com base em tais pressupostos, a autora defende a ideia que caberá, portanto a Gestão Escolar promover espaços para o diálogo, propiciando ambientes participativos nos quais

todos os membros da comunidade possam compartilhar experiências e coletivamente tomarem decisões em prol da melhoria e aprimoramento das ações desenvolvidas.

Ao enfocar tais processos desenvolvidos no âmbito da Escola, os estudos realizados por Libâneo (2001), enfatizam que,

[...] A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporcionar um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos e pais. (p. 102).

De acordo com o autor, pode-se observar que a Escola precisa ter liderança de um Gestor comprometido com a qualidade da Educação e com as transformações sociais, que possibilite o aluno avançar, nos mais variados aspectos: social, político, intelectual e humano. Organizar o trabalho pedagógico requer enfrentar contradições oriundas das diversas realidades que se encontram numa Escola Pública, daí a necessidade da Escola educar para a democracia, e essa tendência pedagógica deverá ser observada ao longo dessa labuta. Mediante a prática dessa participação, é possível superar o exercício do poder individual e de referência empregado nas Escolas e promover a construção do poder da competência, centrado na Escola como um todo, criando assim, ambientes participativos, onde se possa desenvolver um trabalho autônomo, fazendo com que os sujeitos envolvidos sintam-se partes essenciais da realidade a qual estão inseridos. Paro, partindo do princípio de que a participação é um Processo Democrático, sugere que “a Gestão Democrática deve implicar necessariamente a participação da comunidade”. (2001, p. 16).

Diante do acima exposto faz-se necessário repensar urgentemente a Educação e seus Processos Pedagógicos, de forma que aconteça a participação efetiva de todos, numa constante reflexão de suas ações conjuntas. Com base em tais pressupostos, a presente investigação buscou analisar como tais Processos de Gestão Democrática ocorrem no Contexto Escolar a partir da escuta de representantes de diversos Segmentos de uma Escola Pública de Redentora – RS. Tais análises serão apresentadas na próxima seção deste estudo.

## **2. AS TRILHAS PERCORRIDAS NO DECORRER DA PESQUISA: BREVE APRESENTAÇÃO DO CONTEXTO DE UMA ESCOLA PÚBLICA DO MUNICÍPIO DE REDENTORA-RS**

Nos últimos anos muito está sendo refletido e escrito sobre o fenômeno da Gestão Democrática na escola. Normalmente essas abordagens, assim como as práticas delas decorrentes, têm focado sua atenção na efetiva participação das famílias, comunidade, professores e estudantes nos processos de tomada de decisões. Diante disso, as Escolas Públicas ao enfocarem a Gestão Democrática precisam adotar estratégias em que os diferentes atores da Comunidade Escolar possam compartilhar seus saberes e suas experiências e participar ativamente dos Processos da Gestão Escolar.

Cabe salientar que as Escolas Públicas enfrentam outros desafios como a necessidade de adequação para a clientela. Ente tais estratégias, cito é essencial para Escola e uma grande oportunidade de aprendizagem coletiva, pois é a partir da democracia que se estabelecem alicerces para a cidadania e o desenvolvimento educacional com a qualidade que a sociedade exige e necessita. Acredito que a Escola, por ser uma formadora de sujeitos, deva ter o grande compromisso de ensinar crianças e jovens a viver melhor em sua realidade social, buscar melhores condições de vida no seu próprio espaço de convivência, novas formas de transformação e desenvolvimento, enfim, saber e saber fazer com os elementos que se tem ao alcance ou possíveis de se alcançar. Para que exista a Gestão verdadeiramente Democrática é preciso basear-se numa definição mais abrangente de “nós”, visto que a Escola tem o compromisso de educar os alunos, para o pleno exercício da cidadania na sua vida em uma sociedade mais equidária e democrática. Interessa saber, pois, com este estudo, se a Escola investigada consegue se aproximar dessa lógica.

Pensando neste sentido, busquei analisar as Concepções e Práticas acerca da Gestão Democrática a partir da escuta de diferentes atores da Escola Pública do município de Redentora, localizado no Noroeste do Estado do Rio Grande de Sul, distante cerca de 433 KM da capital Porto Alegre. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2012), o município conta com uma população estimada em 10.222 habitantes. Para atender a demanda por Educação Básica, o município conta com oito Escolas em funcionamento, 2 na zona urbana e 6 na zona rural. Antes eram 13, mas no ano de 2013, foram fechadas 5 Escolas devido a quantidade de alunos ser poucos para mantê-las em funcionamento.

A pesquisa foi realizada numa Escola Pública situada no interior do município e que em 2014, possui cerca de 205 alunos matriculados na Educação Básica, os quais estão na faixa 04 aos 70 anos de idade, incluindo a oferta da modalidade de Ensino de Jovens e Adultos – EJA- e entre a pré-escola a 8ª série. Na sequência, a pesquisa constou da análise dos dados coletados a partir dos referenciais teóricos enfocados no decorrer do Curso de Especialização em Gestão Educacional - modalidade EAD, ofertado pela Universidade Federal de Santa Maria. O estudo inclui ainda a escuta da orientadora pedagógica da Secretaria Municipal de Ensino que aceitou participar da pesquisa.

A metodologia utilizada foi o Estudo de Caso, sendo realizadas observações e pesquisa de campo com aplicação de questionários semiestruturados preenchidos por representantes da Comunidade Escolar, a saber: três (03) professores, três (03) pais, presidente do Círculo de Pais e Mestres, (01) uma funcionária, quatro (04) alunos e a diretora da Escola. A pesquisa também foi realizada com a Supervisora de Ensino e com a Orientadora Pedagógica que trabalham na Secretaria Municipal de Educação e Cultura (SMEC), as quais atendem todas as escolas municipais.

A seguir apresento uma breve análise dos dados coletados à luz dos estudos teóricos realizados no decorrer do Curso de Especialização em Gestão Educacional.

### **3. OS PROCESSOS DE GESTÃO DEMOCRÁTICA A PARTIR DA ESCUTA DOS SUJEITOS DA COMUNIDADE ESCOLAR DE REDENTORA - RS**

#### **3.1 CONTEXTUALIZANDO A PESQUISA**

A Gestão Democrática na Educação deve assegurar um Ensino de qualidade, comprometido com as diferenças sociais, o respeito mútuo, o meio cultural em que a instituição de ensino está inserida, ou seja, com a construção de uma sociedade mais justa e solidária para todos. Pensando nessa nova sociedade almejada por grande parte dos educadores e comunidade, a presente investigação buscou investigar e refletir acerca dos processos de gestão a partir da análise das concepções e práticas em gestão democrática desenvolvidos no âmbito das escolas Públicas. Para tanto, o estudo foi realizado a partir da escuta de membros de uma Comunidade Escolar do interior do município de Redentora – RS, situada na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, conhecida como a Princesa da Região Celeiro.

Para a realização do estudo foi realizada a revisão de literatura acerca do tema e entrevistas semiestruturadas com membros de uma escola municipal localizada na zona rural. Os participantes da pesquisa foram representantes dos segmentos da comunidade, a saber: três (03) professores, três (03) pais, presidente do CPM, uma (01) funcionária, quatro (04) alunos e diretora do educandário. A pesquisa também foi realizada com a Supervisora de Ensino e com a Orientadora Pedagógica que trabalham na Secretaria Municipal de Educação e Cultura (SMEC), as quais atendem todas as Escolas Municipais.

A seguir apresento a análise de tais dados.

#### **3.2 CONCEPÇÕES E PRÁTICAS ACERCA DA GESTÃO ESCOLAR A PARTIR DA ESCUTA DE REPRESENTANTES DA COMUNIDADE DA ESCOLA PESQUISADA**

A Gestão da Escola, foco do presente estudo é realizada pela diretora que não conta com equipe de apoio como orientação e coordenação pedagógica, acumulando tais funções e recebendo orientações de profissionais que atuam na Secretaria Municipal da Educação e são responsáveis por toda a rede. Quanto à escolha dos dirigentes das Escolas Municipais é realizada de forma indireta, mediante a indicação do Executivo Municipal. Segundo o relato da orientadora e supervisora da Secretaria Municipal, o município tem o prazo até o ano de



2016 para substituir o Processo de Indicação dos Diretores pela Escolha Democrática, conforme prevê a legislação vigente. Com relação a viabilidade da Gestão Democrática a partir da escolha indireta do gestor, as falas das entrevistas convergem para o entendimento de que tal processo irá depender muito da atitude individual de cada um dos gestores. Citam ainda que dependerá também do preparo para exercer a função, capacidade de ouvir críticas e aceitá-las e também da adoção da autoavaliação com relação às ações desenvolvidas.

Ao focar tais Processos de Gestão Democrática, os estudos realizados por Paro (1997) evidenciam que,

Cabe aos profissionais da educação fazerem valer o seu papel de educador, dando ênfase a um ensino mais democrático, com diálogos abertos, com informações que provoquem reflexões a respeito dos fatos sociais existentes. (p.17)

Neste sentido, cabe destacar que para que haja uma Gestão verdadeiramente Democrática, o Gestor precisa articular esforços educacionais para o sucesso da aprendizagem dos alunos, de modo que as crianças e os jovens sejam preparados para participar como sujeitos autônomos competentes do enfrentamento dos desafios de uma sociedade complexa e dinâmica. Mas essa tarefa requer muita dedicação, como no caso da Escola em estudo, a Diretora em seu relato sobre se está conseguindo viver em uma Gestão Democrática e quais seus maiores desafios, nos coloca:

*Nem sempre consigo realizar uma gestão democrática, pois faltam profissionais em áreas fundamentais da instituição escolar. (diretora).*

Além das questões concernentes a falta de recursos humanos. Outro desafio enfrentado pela Gestora da Escola no Processo de implementação da Gestão Democrática refere-se à promoção do diálogo. Este desafio inclui a busca do aprimoramento das relações entre os diversos segmentos e também entre a Escola e Comunidade e Escola e Poder Público. Neste sentido, destacou:

*Os meus maiores desafios são unir e dialogar com todos. Estabelecer prioridades coletivas. Aproximar-se mais dos objetivos das esferas maiores do poder público. (diretora M).*

Neste enfoque, cabe destacar a importância do diálogo enquanto elemento mediador de nossas ações educativas. Cabe destacar que na promoção do diálogo entre os diversos Segmentos da Comunidade Educativa, o Gestor assume a função de articular os diversos segmentos, promovendo espaços para o debate e participação efetiva de todos nos processos de tomada de decisão. Para tanto, precisa assumir a postura de mediador, compartilhando suas

ideias, sabendo ouvir, sendo aberto e flexível à contribuição de todos para que os profissionais da Escola e a Comunidade se sintam valorizados, reconhecidos e motivados a atingir objetivos reais e concretos como a melhoria do Processo de Ensino e Aprendizagem.

Ao analisar a participação da comunidade nos processos de Gestão Democrática da Escola, os estudos realizados por Paro (2001, p. 16) enfatizam que “a Gestão Democrática deve implicar necessariamente a participação da comunidade”. Esse autor ressalta que não se pode admitir a existência de espaço para uma democracia concedida, uma vez que este é um processo que se realiza praticando. O autor chama a atenção para o fato de que tal participação precisa ser orientada e se justifica na medida em que seja voltada para a realização de objetivos claros e determinados, relacionados à transformação da própria prática pedagógica da Escola e de sua estrutura social, de maneira a se tornar mais efetiva a formação dos alunos e a melhoria dos níveis de aprendizagem.

Ao focar a participação dos diversos Segmentos nos Processos de Gestão Democrática da Escola, os estudos realizados por Libâneo (2001) evidenciam que:

[...] a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporcionar um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos e pais. (p. 102).

De acordo com o autor, pode-se observar que a Escola tem a liderança de um gestor comprometido com a qualidade da educação e com as transformações sociais, que possibilite o aluno avançar, nos mais variados aspectos: social, político, intelectual e humano. Logo, organizar o trabalho pedagógico requer a participação dos sujeitos envolvidos a fim de que possam se envolver e se comprometer com a coletividade, sentindo-se parte integrante da mesma.

Frente a esta realidade constata-se que uma das maiores dificuldades enfrentadas nesta Escola para que aconteça o Processo de Gestão Democrática é a falta de comprometimento de alguns governantes em efetivar e concretizar a Gestão Democrática nas Escolas Públicas – inclusive nesta -, pois o conservadorismo político com tradições patrimonialistas, a falta de cultura política e da participação cidadã, interesses particulares e a imensa desigualdade social, são impeditivos permanentes, para se potencializar e multiplicar as experiências inovadoras e democráticas, que são importantíssimas para a efetivação da qualidade do Ensino ofertado por esta Escola.

A Gestão Democrática é compreendida como sendo um processo de empenho, de luta social e política, que não se restringe aos extremos da prática educativa, mas começa a surgir

nas qualidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade da criação de caminhos permanentes de participação e do repensar das estruturas de poder autoritário que repassam as relações sociais e as práticas educativas. Neste sentido busquei questionar alguns Segmentos da Escola sobre sua participação na Escola, ou seja, se eles ajudam a tomar decisões e se conseqüentemente são ouvidos:

Ø *Quando a direção faz reuniões para os pais e expõe suas propostas, analiso e concordo com aquilo que é bom para o aprendizado da minha filha. (mãe A);*

Ø *Nas reuniões sempre coloco a minha opinião, respeitando a opinião de outros pais. (pai J);*

Ø *Não ajudo a tomar as decisões da escola porque quem toma é a diretora. (aluno M);*

Ø *Não tomo decisões, porque quem as faz é a diretora. (aluna A);*

Ø *Participo das tomadas de decisões da escola, ela é bem transparente, as decisões da mesma acontecem através de reuniões, discussões e então tomamos às decisões cabíveis a escola. (professora D);*

Ø *Ajudo em tudo o que está ao meu alcance procurando sempre dar o melhor de mim, com carinho porque o que faço é a merenda e a organização da cozinha. (funcionária R);*

Ø *Sim costumo participar dos assuntos escolares, dando a minha opinião e aprovando quando é em benefício da escola. (CPMA);*

Ø *Ajudo a tomar as decisões escolares sempre que me for solicitado. (professor C).*

Com base nos autores estudados no decorrer do Curso de Especialização em Gestão Escolar, entre os quais cito Libâneo, Lück, Gadotti, entre outros, destaco que a Escola na atual conjuntura desempenha um papel importante enquanto agente de mudanças voltadas a participação dos sujeitos nos processos coletivos em busca de melhores condições de vida e na promoção da cidadania. Com base em tais pressupostos, as Políticas Públicas voltadas à Gestão Escolar tem preconizado a necessidade da “participação efetiva de toda a comunidade nos processos de tomada de decisões”. Todavia, cabe questionarmos sobre o que tais sujeitos entendem por “participação” e de que forma a mesma tem sido oportunizada no âmbito das Escolas.

Visando problematizar como ocorrem tais processos de participação no contexto da escola pesquisada, os representantes da comunidade escolar foram questionados sobre como participam e/ou são escutados nos processos de tomada de decisão na escola. Eis as respostas:

- Ø *Sim sou ouvido, por exemplo, quando dou minha opinião numa aula de qualquer disciplina e a professora aceita. (aluno M);*
- Ø *Sim sou ouvida quando necessito, mesmo que minha opinião seja ouvida ou rejeitada. (aluna A);*
- Ø *Sim, sempre que falo, sou escutada. (funcionária R);*
- Ø *Sim, nossa escola é aberta para nós pais de alunos, dar a nossa opinião e tirar as nossas dúvidas. (mãe A);*
- Ø *Sim, sempre sou ouvido em reuniões ou quando vou à escola. (pai J).*

Essas opiniões ressaltam que os membros que fazem parte desta Escola e que foram questionados, sentem que a Escola está aberta e que participam das tomadas de decisões. Isso indica que mesmo sem o respaldo por parte do Poder Municipal, a eleição para diretores, e a inexistência dos demais profissionais necessários para a Gestão Democrática (vice-diretores, orientadores educacionais, coordenador pedagógico, conselho escolar, grêmios estudantis, etc.), ainda assim a Gestão dessa Escola consegue se pautar por princípios democráticos. Percebe-se que existe uma busca constante da Gestão a fim de promover adequações e/ou transformações no Processo Educativo com vistas à promoção de um Ensino de Qualidade. Este não é um processo fácil e demanda conhecimento, articulação, mobilização e comprometimento de todos.

A partir dos questionamentos realizados e experiências vivenciadas, a escuta dos representantes da Comunidade Escolar permitem constatar que a Gestão na Escola em estudo é realizada tomando como base os princípios da Gestão Democrática, apesar de um cenário bastante adverso no qual a Gestão não é escolhida pela comunidade. Os dados obtidos informam que existe um bom relacionamento entre os diversos Setores da Escola e a Gestão Escolar. Exemplo disso são as falas dos alunos, os quais afirmam que se sentem satisfeitos com a Gestão, pois participam dos processos de tomada de decisões. Na visão das famílias, isto também pode ser evidenciado nas relações com entre alunos, professores e famílias, havendo poucos casos de indisciplina escolar. Relatam ainda que, em sua maioria, estão presentes na vida escolar de seus filhos e acreditam no bom funcionamento da Gestão da Escola.

Os aspectos citados acima são muito positivos, mas para que a realidade educacional atinja de fato tudo que a Gestão Democrática é preciso que a Escola ainda busque o desenvolvimento de sua autonomia, inclusive na definição da Gestão Escolar e também por parte de todos os sujeitos que fazem parte da Comunidade Escolar. Com relação ao significado da palavra autonomia, Gadotti (1994, p.10) destaca que:

A palavra autonomia vem do grego e significa a capacidade de autodeterminar-se de auto-realizar-se, de “autos” (si mesmo) e “nomos” (lei). Autonomia significa

autoconstrução, autogoverno. A escola autônoma seria aquela que se autogoverna. A escola autônoma seria aquela que se autogoverna. Mas não existe uma autonomia absoluta. Ela está sempre condicionada pelas circunstâncias, portanto, a autonomia será sempre relativa e determinada historicamente.

Gadotti concebe a ideia de autonomia como forma de emancipação, que não significa soberania e descompromisso, mesmo porque a autonomia da Escola se torna relativa, já que os fins e objetivos da educação são estabelecidos por uma sociedade desigual e estão consagrados em lei. Afirma este autor que:

Autonomia é um processo inacabado, um horizonte em direção de conquistas incessantes, tornando-se realidade pela luta de classes, cuja eficácia está na dependência da ousadia de cada escola em experimentar algo novo, de se construir por meio da capacidade de resolver problemas pelo caminho da confiança. (1994, p10)

Pensar numa Escola autônoma e lutar por ela é dar um sentido novo à função social da Escola e do Educador que deverá se sentir responsável também por um futuro possível com direitos iguais a todos os indivíduos da sociedade. Na atual conjuntura, a autonomia é um dos conceitos mais mencionados nos Programas de Gestão do Governo, isto porque, é importante na Escola, a existência de recursos sob controle local, junto com a liderança do Diretor (a) e a participação da Comunidade, garantindo assim a eficácia Escolar. Portanto, percebe-se que a autonomia é uma necessidade, pois a sociedade pressiona as instituições para que realizem mudanças urgentes e conscientes, que respondam com eficácia e rapidamente as necessidades locais e da sociedade globalizada. Sendo fundamental que ela se desenvolva em um entendimento coletivo, uma vez que, a partir dela, são organizados Programas de Ação que influenciam, explicam e legitimam ações de repercussão social.

A autonomia é a característica de um processo de gestão participativa que se expressa, quando se assume com competência a responsabilidade social de promover a formação de jovens adequada a demanda de uma sociedade democrática em desenvolvimento, mediante aprendizagens significativas. (LUCK, 2002, p. 21).

Para que a Escola se torne autônoma é necessário que os sujeitos que dela fazem parte, articulem e desenvolvam concomitantemente, de modo interdependente e coletivo as suas principais dimensões: a financeira, a política, a administrativa e a pedagógica, com isso, ela atingirá o seu sucesso e conseqüentemente o objetivo maior de sua existência: o sucesso do estudante e a formação integral do cidadão. A implantação da autonomia Escolar depende muito da ousadia de cada Escola em experimentar o novo e não apenas de pensá-lo. Mas para isso é preciso percorrer um longo caminho de construção da confiança na Escola e na

capacidade dela resolver seus problemas por ela mesma, de se autogovernar. A autonomia refere-se à criação de novas relações sociais que se opõe às relações autoritárias existentes.

Felizmente a realidade escolar possui muitos traços de participação democrática, só resta fazer com que pais e alunos entendam o seu real papel e o façam valer, pois é perceptível a necessidade de cooperação de todos nas decisões escolares, já que se tem apenas uma pessoa para manter o ambiente escolar organizado. É certo que em nosso país, o discurso sobre a Gestão Democrática da Educação é antigo, mas isso não significa que em algumas Escolas, principalmente as que se localizam no meio rural e que ainda politicamente ainda não conquistaram sua autonomia para definirem sua Gestão. Para concluir questioneei a Orientadora Pedagógica e Supervisora de Ensino do município sobre a Gestão da Escola pesquisada, ou seja, como percebem a prática democrática neste contexto. Em sua fala, a orientadora destacou que:

Se os gestores estão dando oportunidade e voz aos envolvidos, se buscam no coletivo resolver os problemas encontrados e sabem escutar os anseios da comunidade local é porque este processo está avançando (Orientadora Pedagógica).

Ao questionar sobre o significado de Democracia com alunos e funcionários, observei que a forma de interpretar o significado da mesma seguia uma linearidade de pensamentos, conforme evidencia a fala da representante do segmento dos funcionários: *Dar a minha opinião sem ser influenciada pelos outros. (funcionária R)*

Ao abordar co conceito de democracia, os estudos realizados por Oliveira (2002) afirmam que é uma oportunidade de participação dos cidadãos em todos os processos decisórios que dizem respeito a vida cotidiana. Pensando neste sentido é que se remete ao poder de influência que nossas instituições de ensino assumem cada vez mais na produção e reprodução da sociedade, de ordem cultural, social e econômica. É claro que se faz necessário implantar estes Conceitos no Currículo Escolar para que o conhecimento bem como a implementação deste princípio contemple a todos indistintamente. Cabe aos Gestores Escolares abrir espaço para orientar o processo de participação, pois esta é uma conquista que ocorre de forma linear, política, pedagógica e técnica de uma instituição de ensino. Aos professores, alunos e pais, cabe perceber que eles constroem a realidade Escolar desde a elaboração de seu Projeto Pedagógico até a efetivação de sua vivência. Não se trata de conceder, doar ou impor participação, mas sim de estimulá-la, de modo que se integre nesse processo contínuo de transformação social e educacional.

Gadotti (2001) afirma que há pelo menos duas razões que justificam a implantação de um Processo de 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 (p.46).

Então, entender e disseminar o real valor da Democracia como forma de mediação na relação humana e investir no potencial da Escola em construir uma nova cultura permeada em valores democráticos, são pressupostos fundamentais para uma verdadeira Gestão Democrática. Ao indagar sobre os responsáveis pela tomada de decisão na Escola, constata-se que a Escola em estudo tem um caminho árduo a seguir quando se refere à Democratização do Ensino, pois as respostas foram unânimes ao atribuírem tal tarefa exclusivamente à Diretora. **(pais, CPM, alunos, funcionários e um professor)**. Então se pode afirmar que a participação é o principal meio de assegurar as Gestões Democráticas, o envolvimento de todos os integrantes da Escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar.

A participação, em seu sentido pleno, caracteriza-se por uma força de atuação consistente pela qual os membros da escola reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na dinâmica dessa unidade social, de sua cultura e dos seus resultados. Esse poder seria resultante de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir em torno de questões que lhe dizem respeito. (LÜCK, 1997, p. 27).

Cabe à Escola proporcionar ambientes participativos, que dê às pessoas da Comunidade Escolar a oportunidade de controlar o seu próprio trabalho, sentindo-se instrumentos indispensáveis para a realização dos objetivos da instituição, os quais se devem focalizar na qualidade dos Processos de Ensino e Aprendizagem.

Quando se trata em gestar uma instituição, a tarefa mais importante do Gestor ou da Equipe Gestora é tomar as decisões certas para chegar a resultados positivos e implantar mudanças necessárias na Escola para que se atinjam os grandes objetivos da Escola, que é o de formar cidadãos críticos e responsáveis pelos seus atos. Mas para que isso aconteça é necessário que o Gestor tenha bem definido o conceito de Democracia, ou seja, sabemos que o Aprendizado Escolar se dá de muitas formas e com a participação de todas as pessoas que fazem parte da Comunidade Escolar.

A Gestão Democrática Escolar deve ser construída a partir de modelos de liderança compartilhada, onde o Gestor é um facilitador e estimulador da participação dos pais, alunos, professores e demais funcionários na tomada de decisões e implementação de ações, promotor da comunicação aberta, criador de um clima de confiança, motivação, dinamismo e entusiasmo. Assim, convém salientar que ao indagar a diretora M sobre como é sua rotina de trabalho e como as decisões das Ações Escolares são tomadas a mesma argumenta que o

cotidiano da Gestão Escolar se faz num trabalho constante, às vezes com decisões coletivas, outras individuais, sempre unindo o Pedagógico e o Administrativo. Nem sempre o Processo de Gestão acontece democraticamente. Ações urgentes são tomadas com mais individualidade e ações didático - pedagógicas são discutidas, avaliadas sempre que possível com vários Segmentos que compõem a Comunidade Escolar. Argumenta ainda: Vejo que muitas Escolas necessitam de Gestores capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em grupo. Que exerça um trabalho de equipe com os professores e colegas, ajudando-os a identificar suas necessidades de capacitação, para que possam adquirir as habilidades necessárias para a uma formação de qualidade, devem ser capazes também de ouvir o que os outros têm a dizer, delegando autoridade e dividindo o poder. Enfatizo que esta Escola está no caminho para a construção de uma Escola Democrática. Sem dúvida as dificuldades para a implantação da Gestão Democrática na determinada Escola são inúmeras. Há que se investir primeiramente em um Processo de conscientização da importância da participação de todos os membros da Comunidade Escolar. A preocupação com o Ensino Democrático tem que assumir o primeiro plano para os que desejam coordenar esta iniciativa tendo sempre em mente que não é uma tarefa fácil e que não se pode desistir com o primeiro obstáculo.



#### **4. REFLEXÕES ACERCA DOS DESAFIOS POSTOS À GESTÃO EDUCACIONAL NO CONTEXTO PESQUISADO**

Fomentar a participação efetiva de todos os Segmentos nos Processos de Gestão da e Escola tem sido um desafio constante na Escola pesquisada. A escuta dos representantes da Comunidade Escolar evidencia que tais sujeitos percebem a importância e relevância de sua participação nos processos decisórios da Escola, compreendendo-a enquanto um espaço coletivo.

Considerando que a Escola situa-se no meio rural, nos últimos anos a educação no campo vem chamando atenção das políticas nacionais e recebendo programas diversos. Contudo, estas não são a garantia de uma Escola que tenha em sua Base os Princípios Fundamentais de uma Gestão Democrática, principalmente quando se refere à autonomia e a gestão de pessoas. A falta de profissionais nas Escolas Públicas como na caso da escola em estudo, onde apenas uma diretora desempenha todas as funções administrativas e pedagógicas somado a falta de comprometimento dos Governos Municipais, compromete a vivência real de uma Gestão Democrática.

Os participantes da pesquisa também evidenciaram que a Escola tem buscado alternativas, realizando um esforço coletivo para atender as demandas e superar os desafios do cotidiano. Neste aspecto, tal esforço dessa Escola vai ao encontro do que afirma Paro (2001, p.18) quando diz que “a democracia só se efetiva por atos e relações que se dão no nível da realidade concreta”. Entre os desafios enfrentados atualmente pela Escola pesquisa, cita-se a falta de uma Coordenação Pedagógica.

Julgo pertinente esclarecer que não cabe aqui julgarmos as pessoas que administram a Educação do Município de Redentora, mas sim de “detectar, reforçar e defender a importância desses profissionais no dia-a-dia da Escola em estudo”. É de grande importância nas Escolas a presença de um Coordenador Pedagógico, pois este auxilia na Articulação de Ações necessárias ao desenvolvimento da Gestão Democrática, bem como na promoção de Ensino de qualidade. Certamente a presença do Coordenador Pedagógico no Espaço Escolar, é fundamental, visto que, tem como eixo norteador de sua atuação, o fortalecimento das relações, o apoio e suporte ao trabalho docente e a troca de saberes entre os educadores. Em virtude disso, esse profissional deve manter-se sempre atualizado, buscar fontes de informações reais e inovadoras, fazer com que o ambiente escolar seja agradável e acolhedor, refletir constantemente sobre sua prática e somando tudo isso ao conhecimento de todos e principalmente à direção escolar, resultaria em boas e significativas mudanças educacionais.

O Coordenador Pedagógico dentre suas várias funções, necessita estimular o Processo de reflexão e concretização da Gestão Democrática Escolar, visando alternativas para colocá-la em prática e mantê-la, através do processo de dialogicidade, sensibilidade, percepção do outro, troca de saberes e dinamismo, a fim de obter a permanência e o sucesso Escolar do educando.

Ao discutir a Gestão no âmbito da Administração Pública, os estudos realizados por Chiavenato (1997) destacam que não se trata mais de administrar pessoas, mas de “administrar com as pessoas”. As organizações cada vez mais precisam de pessoas proativas, responsáveis, dinâmicas, inteligentes, com habilidades para resolver problemas, tomar decisões. Em termos educacionais, é preciso que o Gestor desenvolva a capacidade de estreitar ainda mais as relações interpessoais, saber ouvir a todos, identificar as necessidades dos alunos, professores, bem como de todos que se fazem presente no Ambiente Escolar e encontrar soluções que priorizem um trabalho Educacional de qualidade.

Nos últimos anos muitas mudanças ocorreram em todos os Segmentos da Sociedade Mundial e na área da Educação não é diferente. Esta passou por vários paradigmas e/ou mudanças, no que se referem aos seus objetivos, conteúdos e metodologias, a fim de encontrar um Ensino coerente com a real necessidade da época cultural em que vivenciamos. Ao concluir minha pesquisa, percebi o quanto o Conceito e a Prática de Democratização do Ensino ainda não estão suficientemente desenvolvidos nas Escolas.

As análises realizadas a partir de tal escuta evidenciam que ao ler os questionários percebi o quão frágil se encontra o processo de Democratização na referida Escola, os alunos, bem como os pais não conhecem esta forma de gerir presente na Constituição Federal desde 1988 e principalmente, a Escola não conta com profissionais (coordenadora pedagógica, vice-direção) para efetivar esta importante forma de organização da Vida Escolar.

No entanto, a partir da realização da presente investigação, enquanto educadora tive a oportunidade de obter, aprofundar meus conhecimentos e perceber as inúmeras dificuldades para se construir uma Gestão Escolar Democrática. Tais dificuldades podem estar relacionadas à necessidade da Escola e das Secretarias Municipais de contarem com Profissionais qualificados e comprometidos, tanto no que diz respeito ao conhecimento das Diretrizes Legais sobre Democratização de Ensino, quanto à vontade de querer melhorar nossos índices educacionais. É de extrema importância que ocorram mudanças no Processo Educacional. Para que isso aconteça é preciso que exista na Escola uma Cultura Democrática, que permita aos sujeitos sentirem-se livres para expor suas ideias e opiniões, e participarem das tomadas de decisão. Também considero fundamental que o Gestor descubra a potencialidade dos professores, bem como suas reais necessidades de formação, pois não

podemos esquecer que o crescimento pessoal e profissional dos docentes é uma das condições para que a Escola se torne um espaço de Aprendizagem da Democracia. Para que o processo de Gestão Democrática se desenvolva é necessária a vivência da dialogicidade entre todos os Segmentos da Comunidade Escolar, sustentado na responsabilidade e o respeito das normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da Escola.

Nesse sentido, penso que aqueles que se dedicam à educação devem estar constantemente questionando sua visão de mundo juntamente com o educando, para que possam democraticamente entender a realidade e encontrar para ela novos modelos ou novas soluções para os problemas diários e/ou sociais, pois uma Escola distante da realidade dos alunos e alheia às aspirações da população não pode ter pleno sentido para os que frequentam. Fica evidente o benefício concedido à comunidade com a melhoria da qualidade de ensino a partir da instalação do Processo de Democratização. A Gestão Democrática na Educação deve assegurar uma Educação comprometida com a sabedoria de viver junto, respeitando as diferenças, com a construção de um mundo mais humano e justo para todos.

Desta forma uma Escola Democrática necessita pensar em um Projeto Pedagógico como inovação emancipatória ou edificante alicerçado na participação coletiva e efetiva de seus diferentes atores, no diálogo e comunicação de um contexto histórico e social, que valoriza o cotidiano, a realidade da comunidade em que a Escola esta inserida, e principalmente valorizando a participação de todos no decorrer do Processo de Gestão Educacional. O mesmo necessita estar em constante aperfeiçoamento, consonância com seus objetivos práticos e não somente teóricos e fortemente ter um caráter de emancipação de seus educandos e de todos os profissionais envolvidos.

Considerando que o Ambiente Escolar bem como uma Gestão Democrática necessita ter como ponto de partida um Projeto Pedagógico que venha de encontro com a realidade da Comunidade Escolar, seus Segmentos e interesses pertinentes ao desenvolvimento integral de seus estudantes a participação e o diálogo de todos os segmentos colegiados são enormemente importantes nesse processo. Os objetivos do Projeto Pedagógico necessita vir de encontro com as necessidades da Escola, dos educandos, dos docentes, comunidade local e que realmente seja efetivo na prática, norteando o trabalho educacional para maior qualificação da Educação e do Ensino Escolar estando assim também alicerçado nas Políticas Educacionais.

Não basta que as Escolas tenham em mãos um Projeto Pedagógico que vise a melhoria da Educação, se o mesmo não possibilite a mudança, o diálogo, a participação, a Democratização do Ensino em seu cotidiano. Cabe também a nós professores atores ativos da educação estar dispostos a mudar, a inovar, a aceitar mudanças. Mas não pode somente ficar

sobre os professores a responsabilidade de fazer com que o Projeto Pedagógico seja uma prática constante no Âmbito Escolar. Portanto se o pedagógico é uma ação que produz conhecimento, o Projeto Pedagógico também o é. Isso porque todo pensar, quando é articulado com a efetiva participação de todos, sua produção resulta em conhecimentos, em ações coletivas, constantes e transformadoras da realidade de uma instituição, da própria Educação. Portanto a Gestão Democrática só acontece dentro da ética do companheirismo, a qual implica na relação interpessoal, dialógica e solidária. Realizar uma Gestão Democrática significa acreditar que todos juntos têm mais chances de encontrar caminhos para atender às expectativas da sociedade a respeito da atuação da Escola. Ampliando o número de pessoas que participam da Vida Escolar, é possível estabelecer relações mais flexíveis e menos autoritárias entre Educadores e Comunidade Escolar, garantindo a todos que ingressam na Escola à permanência no processo educativo com sucesso e prazer, refletindo assim, na qualidade de sua Aprendizagem.

A Gestão Democrática do Ensino Público possibilita grandes mudanças no Âmbito Escolar. Partindo do pressuposto que a Gestão Escolar Democrática é a garantia para a efetiva e significativa construção da Aprendizagem dos Educandos, acredita-se que a Gestão Democrática é a relação mais coerente dentro do Processo de Formação de Saberes e da Construção de uma Educação de qualidade. É através de uma Gestão Democrática que professores, alunos, funcionários, pais e demais Segmentos Escolares tem a possibilidade de interação, participação e tomada de decisões que busca a melhoria Educacional e de uma Escola que garanta a oportunidade de voz para todos. Dentro desta visão, a Gestão Democrática Escolar surge como uma possibilidade de articular e efetivar a participação de todos em todas as relações, decisões, planejamentos, desafios que envolvam o Ensino e Aprendizagem dos educandos. A partir desta reflexão fica claro que o papel da Gestão Escolar além de ser Democrática também necessita possibilitar a construção coletiva fundamental dentro do processo educacional para que a qualidade da educação não seja somente uma particularidade obrigatória na Escola e sim mais um mecanismo de possibilidades de transformação e (re) construção de saberes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília/DF, 2000.  
BRASIL. MEC - **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Constituição da República Federalista do Brasil. Brasília: A Secretaria, 1988.

GADOTTI, Moacir. Projeto político pedagógico da escola. fundamentos para sua Realização. In: \_\_\_\_\_. **Autonomia da escola** – princípios e propostas: 2.ed. São Paulo: Cortez, 1997.  
\_\_\_\_\_. **Escola cidadã**. 3.ed. São Paulo: Cortez, 1994. \_\_\_\_\_. **Convite à leitura de Paulo Freire**. 2. ed. São Paulo:Scipione, 1991. 38

\_\_\_\_\_. ROMÃO, José E. (Orgs.). **Autonomia da escola**: princípios e propostas. 2.ed.São Paulo: Cortez, 1997.

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

\_\_\_\_\_. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Série: Cadernos de Gestão. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática na escola pública**. São Carlos: Ática, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. **Democratização da escola pública**. 13.ed. São Paulo: edições Layola, 1985. \_\_\_\_\_. **Organização e gestão escolar**:teoria e prática. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004

RIO GRANDE DO SUL. **Lei de gestão democrática do ensino público**. Lei Estadual nº 10.576 de 14 de novembro de 1995. Porto Alegre: A Secretaria, 1995.

OLIVEIRA, Inês Barbosa (org.). **A Democracia no cotidiano da escola**.Rio de Janeiro: DP&A: SEP, 3. ed. 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 5.<sup>a</sup> edição, São Paulo: Ed. Makron Books.

\_\_\_\_\_. Lei Estadual nº 11.695, de 10 de Dezembro de 2001. Alteração. Rio Grande do Sul. Gestão Escolar e Organização Curricular: Unidade D. Disponível em: [http://nte.ufsm.br/moodle2\\_UAB/pluginfile.php/53653/mod\\_resource/content/1/PDF\\_Gestao\\_Escolar\\_D.pdf](http://nte.ufsm.br/moodle2_UAB/pluginfile.php/53653/mod_resource/content/1/PDF_Gestao_Escolar_D.pdf)

## **ANEXOS**

ANEXO A – Questionário professores

**Cursista: Jaqueline Gonçalves Schultz**

**Questões para a Pesquisa do Trabalho de Conclusão de Curso – TCC PROFESSORES**

Como é o processo de gestão da nossa escola?

---

---

---

---

---

---

---

---

Qual é seu entendimento sobre Gestão Democrática?

---

---

---

---

---

---

---

---

Em nossa escola ocorre este processo? Justifique.

---

---

---

---

---

---

---

---

Estamos, enquanto escola, no caminho para uma educação democrática? Necessitamos de algo para que este processo se efetive? Justifique.

---

---

---

---

---

---

---

---

Você costuma participar das tomadas de decisão das ações da gestão da escola?  
( ) Não ( ) Sim. De que forma?

---

---

---

---

---

---

---

---

## ANEXO B – Questionário Circulo de Pais e Mestres/ CPM

**Cursista: Jaqueline Gonçalves Schultz****Questões para a Pesquisa do Trabalho de Conclusão de Curso – TCC CÍRCULO DE PAIS E MESTRES – CPM**

Como é o processo de gestão da nossa escola?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Qual é seu entendimento sobre Gestão Democrática?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Em sua opinião este processo ocorre em nossa escola? Justifique.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Você costuma participar das tomadas de decisão das ações da gestão da escola?

( ) Não ( ) Sim. De que forma?



ANEXO C - Questionário alunos (as)

**Cursista: Jaqueline Gonçalves Schultz**

**Questões para a Pesquisa do Trabalho de Conclusão de Curso – TCC ALUNOS**

Idade \_\_\_\_\_ Ano/ Série: \_\_\_\_\_

Na nossa escola quem participa da direção? Quem são os responsáveis pelas decisões das ações da escola?

---



---



---



---



---



---

Você ajuda a tomar decisões em nossa escola?

( ) Sim. De que forma? ( ) Não. Por quê?

---



---



---



---



---



---

Em nossa escola você é ouvido quando necessita, ou quando quer dar sua opinião?

Explique.

---



---



---



---



---



---

Você sabe o que é democracia.

( ) Sim. Explique ( ) Não

---



---



---



---



---



---

Com que frequência você, seus colegas e seus familiares são chamados para ajudar a tomar decisões sobre a escola?

( ) Sempre ( ) Às vezes ( ) Raramente ( ) Nunca

O que você acha que nossa escola precisa melhorar?

**ANEXO D – Questionário funcionários** Cursista: Questões para a Pesquisa do Trabalho de Conclusão de Curso – TCC **FUNCIONÁRIOS** Escolaridade:

( ) Ensino Fundamental Completo ( ) Ensino Fundamental Incompleto ( ) Ensino Médio Completo ( ) Ensino Médio Incompleto ( ) Ensino Superior ( ) Outro. Qual?

---

---

---

---

---

Na nossa escola quem participa da direção? Quem são os responsáveis pelas decisões das ações da escola?

---

---

---

---

Você ajuda a tomar decisões em nossa escola?  
( ) Sim. De que forma? ( ) Não. Por quê?

---

---

---

---

---

Em nossa escola você é ouvido quando necessita, ou quando quer dar sua opinião? Explique.

---

---

---

---

---

Você sabe o que é democracia.  
( ) Sim. Explique ( ) Não

---

---

---

---

---

O que você acha que nossa escola precisa melhorar?

---

---

---

---

**ANEXO E – Questionário Direção** Cursista:Jaqueline Gonçalves Schultz Questões para a Pesquisa do Trabalho de Conclusão de Curso – TCC **DIREÇÃO**

Como é a rotina de trabalho da gestão da escola?

---

---

---

---

---

---

---

---

Como são tomadas as decisões sobre as ações da escola?

---

---

---

---

---

---

---

---

Qual é seu entendimento sobre Gestão Democrática?

---

---

---

---

---

---

---

---

Na sua opinião, nossa escola está conseguindo viver uma gestão Democrática? Explique:

---

---

---

---

---

---

---

---

Quais são os maiores desafios da gestão da escola para que ela se torne cada vez mais democrática?

---

---

---

---

---

---

---

---

ANEXO F – Questionário Supervisora de Ensino e Orientadora Pedagógica

**Cursista: Jaqueline Gonçalves Schultz**

**Questões para a Pesquisa do Trabalho de Conclusão de Curso – TCC SUPERVISORA DE ENSINO E ORIENTADORA PEDAGÓGICA DA SMEC**

**Escolaridade: \_\_\_\_\_ Há quanto tempo atua nesta função? \_\_\_\_\_**

Qual é seu entendimento sobre Gestão Democrática?

---

---

---

---

---

---

A Constituição Federal prevê como um dos princípios da Educação Nacional a Gestão Democrática do Ensino Público. Como este princípio é operacionalizado nas escolas municipais?

---

---

---

---

---

---

---

---

Na sua opinião, por que muitas vezes este princípio legal não consegue ser aplicado nas instituições escolares?

Qual sua opinião sobre a gestão Desta Escola? Está no rumo para uma gestão democrática ou necessita de mudanças? Justifique

---

---

---

---

---

---

---

---

## ANEXO G – Questionário pais

**Cursista: Jaqueline Gonçalves Schultz****Questões para a Pesquisa do Trabalho de Conclusão de Curso – TCC**

PAIS Atualmente percebemos a grande importância e/ou necessidade do envolvimento direto dos pais no dia-a-dia da nossa escola, não só para o acompanhamento de notas ou pareceres, mas sim para participar de questões voltadas a administração e principalmente ao ensino como um todo, para que com isso, ocorra a melhoria na qualidade do processo de ensino-aprendizagem dos educandos. Partindo deste pressuposto, gostaria que contribuísse com minha pesquisa, respondendo:

Como acontece sua participação na escola de seu filho (a)?

---



---



---



---



---



---



---

Como é o processo de gestão da nossa escola?

---



---



---



---



---



---



---

Qual é seu entendimento sobre Gestão Democrática?

---



---



---



---



---



---



---

Em sua opinião este processo ocorre em nossa escola? Justifique.

---



---



---



---



---



---



---

Você costuma participar das tomadas de decisão das ações da gestão da escola?

( ) Sim. De que forma? ( ) Não. Por quê?

---



---



---



---

---

---

---

Em nossa escola você é ouvido quando necessita, ou quando quer dar sua opinião?  
Explique.

---

---

---

---

---

---

---

Em quonossa escola precisa melhorar?

---

---

---

---

---

---

---