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

EVERTON DA SILVA OTAZÚ

GESTÃO DEMOCRÁTICA EM PAUTA: REFLEXÕES ATRAVÉS DOS TRABALHOS DE CONCLUSÃO DE CURSO EM GESTÃO EDUCACIONAL EAD DA UFSM (2013-2016)

São Lourenço do Sul, RS.
2018

EVERTON DA SILVA OTAZÚ

GESTÃO DEMOCRÁTICA EM PAUTA: REFLEXÕES ATRAVÉS DOS TRABALHOS DE CONCLUSÃO DE CURSO EM GESTÃO EDUCACIONAL EAD DA UFSM (2013-2016)

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

Orientadora: Profª Drª Sueli Menezes Pereira

São Lourenço do Sul, RS.
2018

EVERTON DA SILVA OTAZÚ

GESTÃO DEMOCRÁTICA EM PAUTA: REFLEXÕES ATRAVÉS DOS TRABALHOS DE CONCLUSÃO DE CURSO EM GESTÃO EDUCACIONAL EAD DA UFSM (2013-2016)

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

Aprovado em: 30/06/2018

_____
Profª Drª Sueli Menezes Pereira
(Presidente/Orientadora)

_____
Profª Drª Belkis Souza Bandeira

_____
Profª Msª Eliane de Avila Colussi

_____
Profª Drª Cláudia Letícia de Castro do Amaral (Suplente)

São Lourenço do Sul, RS.
2018

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Universidade Federal de Santa Maria pela oportunidade e a todos e todas que contribuíram de forma positiva para conclusão desse trabalho e dessa etapa.

Fonte: Disponível em: <http://www.pdt.org.br/index.php/pdt-37-anos-de-vida-oito-decadas-de-historia/>, Acessado em: 15/05/18, às 20:51.

“A educação é o único caminho para emancipar o homem. Desenvolvimento sem educação é criação de riquezas apenas para alguns privilegiados”. – Leonel de Moura Brizola

RESUMO

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

GESTÃO DEMOCRÁTICA EM PAUTA: REFLEXÕES ATRAVÉS DOS TRABALHOS DE CONCLUSÃO DE CURSO EM GESTÃO EDUCACIONAL EAD DA UFSM (2013-2016)

Autor: Everton da Silva Otazú
Orientadora: Profª Drª Sueli Menezes Pereira
Local e Data da defesa: São Lourenço do Sul, 30 de junho de 2018.

O presente trabalho realizou uma análise dos trabalhos de conclusão de curso da especialização à distância em gestão educacional (2013 - 2016), com vista a identificar como a gestão democrática da educação é retratada nessas pesquisas. Para este fim, utilizamos como metodologia da analise textual discursiva de conteúdo (MORAES, 2003), e chegamos a um número de sessenta trabalhos que versavam sobre o tema. Após uma minuciosa intepretação e discussão acerca dessas obras, chegamos ao entendimento que a Gestão Democrática ocorre na minoria dos casos e que enfrenta dificuldade de participação, diálogo e autonomia para que alcance a universalidade.

Palavras chave: Gestão Democrática; Gestores; Autonomia.

ABSTRACT

Specialization Monograph
Post Graduation Course in Distance
Specialization *Lato-Sensu* in Educational Management
Federal University of Santa Maria

DEMOCRATIC MANAGEMENT IN A GUIDELINE: REFLECTIONS THROUGH THE COURSE CONCLUSION WORKS IN EDUCATIONAL MANAGEMENT EAD OF UFSM (2013-2016)

Author: Everton da Silva Otazú
Guidance: Profª Drª Sueli Menezes Pereira
Local and defense date: São Lourenço do Sul, June 30, 2018.

The present work carried out an analysis of the works of conclusion of course of distance specialization in educational management (2013 - 2016), in order to identify how the democratic management of education is portrayed in these researches. To this end, we used as methodology of the discursive textual analysis of content (MORAES, 2003), and we arrived at a number of sixty works that dealt with the theme. After a thorough interpretation and discussion about these works, we come to the understanding that Democratic Management occurs in the minority of cases and that faces difficulties of participation, dialogue and autonomy to achieve universality.

Key words: Democratic Management; Managers; Autonomy.

SUMÁRIO

PALAVRAS INICIAIS..... 09

01. CAMINHOS DA PESQUISA..... 12

02. EDUCAÇÃO E A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO BRASIL..... 17

03. GESTÃO DEMOCRÁTICA NA PERSPECTIVA DOS TCCs PESQUISADOS.. 24

3.1. GESTÃO DEMOCRÁTICA E A COMUNIDADE ESCOLAR..... 24

3.2. GESTÃO DEMOCRÁTICA E EDUCAÇÃO INFANTIL..... 26

3.3. GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PAPEL DO GESTOR/DIRETO..... 29

3.4. GESTÃO DEMOCRÁTICA E SUAS RELAÇÕES..... 32

3.5. GESTÃO DEMOCRÁTICA E O CONSELHO ESCOLAR..... 33

3.6. GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PROGRAMA MAIS EDUCAÇÃO..... 35

3.7. GESTÃO DEMOCRÁTICA E O ENSINO POLITÉCNICO..... 37

3.8. GESTÃO DEMOCRÁTICA E A FORMAÇÃO CONTINUADA..... 38

3.9. COSTURANDO PERCEPÇÕES ACERCA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA ATRAVÉS DOS TCCs..... 39

PALAVRAS FINAIS..... 40

REFERÊNCIAS..... 41

PALAVRAS INICIAIS

Esse trabalho é fruto de uma série de preocupações com o rumo do país a partir do ano de 2015, quando começou uma escala golpista que dilapidou as instituições do país e revelou a fragilidade de uma cidadania ainda muito jovem. Como consequência veio, em grandes proporções, o descrédito com a política e com as instituições, seguido de uma apatia, aparentemente generalizada, que tomou conta dos cidadãos.

O novo governo, a partir de maio de 2016, passou de maneira intensiva a servir aos interesses do “mercado”, retomando um novo ciclo do avanço neoliberal no Brasil. Nessa esteira, assistimos as reformas da educação, que implementou a Base Nacional Curricular Comum (BNCC) e a reforma trabalhista que provocou um sério retrocesso do ponto de vista das garantias ao trabalhador. Sobre a primeira, é possível afirmar, do ponto de vista da gestão educacional, não ter sido uma alteração que ouviu as bases, ou seja, não ocorreu de maneira democrática.

Apesar dessas questões, boa parte da população se revelou apática, inclusive não havendo manifestações expressivas por parte das comunidades escolares. Num momento em que o país mergulha cada vez mais em uma crise representativa, com instituições cada vez mais desacreditadas, nos chamou a atenção a desesperança de alguns colegas professores com a política.

> No entanto, há pessoas que acusam os professores de "corporativistas", na intenção de contrapô-los aos interesses dos usuários da escola, quando se deveria considerar positivo que professores e educadores em geral se mobilizem, defendendo seus direitos de trabalhadores, até porque o mais provável é que quem não tem ânimo e competência para lutar pelos próprios interesses dificilmente o terá para lutar pelos de outrem. É fácil perceber que, como este exemplo relativo ao professor, há uma multiplicidade de interesses imediatos relativos a todos os grupos que se relacionam no interior da escola. Isto chama a atenção para a importância de se procurar superar esses interesses particularistas (sem deixar de levá-los em conta), com vistas a objetivos coletivos como melhor Educação e estabelecimento de relações democráticas na vida escolar. (PARO, 2006, p. 21).

Essa reflexão de Vitor Henrique Paro reforça nossa preocupação com o contexto apresentado. Afinal, como pode um educador/trabalhador não defender seus interesses, que vistos em perspectiva, podem beneficiar todo um conjunto de pessoas. Além disso, como esses sujeitos trabalham com essas questões dentro da

escola, tendo em vista a dimensão política relacionada à gestão democrática e a formação cidadã?

Isso nos motivou a pensar um trabalho que enfeixasse política e a Gestão Educacional. Levando em conta essas categorias e os caminhos percorridos na pesquisa[1], chegamos a seguinte proposição: como a gestão democrática da educação aparece nos trabalhos de conclusão de curso de especialização em Gestão Educacional a distância da Universidade Federal de Santa Maria/RS? Quer dizer, quais são as problemáticas abordadas pelos autores e como elas se revelam?

A relevância dessa proposta reside na atualidade do debate sobre democracia em nossa sociedade e suas implicações na educação, visíveis através dos desafios encontrados na gestão democrática do ensino brasileiro e que serão analisados nesses trabalhos.

Desse modo, o objetivo geral desta monografia é: Analisar os aspectos referentes à Gestão Democrática presentes nos trabalhos de conclusão de curso em Gestão Educacional EAD UFSM (2013-2016). Já os objetivos específicos são:

- Circunscrever os aspectos da gestão democrática presentes na bibliografia analisada;
- Comparar esses aspectos com a compreensão legal/ideal sobre o tema, visando perceber suas aproximações e distanciamentos.

Para isso, esse trabalho será estruturado da seguinte forma: o primeiro capítulo trata dos caminhos de nossa pesquisa e como chegamos a essa base bibliográfica, bem como os percalços encontrados; no segundo capitulo realizamos uma reflexão acerca do entendimento de gestão democrática, do ponto de vista legal e ideal. No terceiro capitulo analisamos as questões referentes à gestão democrática abordadas nos trabalhos de conclusão de curso e, em seguida, fazemos uma comparação entre a expectativa e o cotidiano encontrados pelos pesquisadores.

Embora seja uma amostragem pequena da produção na área – condizente para um trabalho de conclusão de curso – acreditamos que o balanço realizado

[1]Abordaremos melhor essa questão no Capitulo 01.

contribuirá para seguirmos pensando nas problemáticas do cotidiano da educação brasileiro-gaúcha e nas soluções que podemos, eventualmente, pôr em prática.

01. CAMINHOS DA PESQUISA

Nesse trabalho foi realizada uma pesquisa bibliográfica, “uma modalidade de estudo e análise de documentos de domínio científico” (SÁ-SILVA; ALMEIDA; GUINDANI, 2009 p.05), em especifico os Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC’s) produzidos pelos alunos do Curso de Especialização em Gestão Educacional EAD, da UFSM/RS no período de 2013 a 2016. Trata-se de um recorte pensado de acordo com a dimensão do trabalho que necessitávamos desenvolver, tendo em vista a quantidade relevante de documentos que foram analisados, o tempo disponível para responder ao problema da presente pesquisa e o objetivo que o mesmo se propõe alcançar .

Diferente de outros trabalhos bibliográficos[2], aqui não se realizou apenas um levantamento das obras sobre o assunto. Ao contrário disto, buscou-se entender a gestão democrática através do material analisado, traçando um panorama e realizando um balanço sobre o assunto no seu cotidiano. No entanto, para chegarmos a este corpus documental utilizamos da “análise textual qualitativa” (MORAES, 2003).

Para Roque Moraes:

> [...] análise textual qualitativa se processa uma separação, isolamento e fragmentação de unidades de significado, na categorização, o segundo momento da análise, o trabalho dá-se no sentido inverso: estabelecer relações, reunir semelhantes, construir categorias. O primeiro é um movimento de desorganização e desconstrução, uma análise propriamente dita; já o segundo é de produção de uma nova ordem, uma nova compreensão, uma nova síntese. A pretensão não é o retorno aos textos originais, mas a construção de um novo texto, um metatexto que tem sua origem nos textos originais, expressando um olhar do pesquisador sobre os significados e sentidos percebidos nesses textos. Esse metatexto constitui um conjunto de argumentos descritivo-interpretativos capaz de expressar a compreensão atingida pelo pesquisador em relação ao fenômeno pesquisado, sempre a partir do *corpus* de análise. (MORAES, 2003, p. 201-202).

Como podemos observar, o autor divide o processo de análise em três etapas. A primeira etapa seria a triagem/separação dos textos, nesse caso os trabalhos de conclusão de curso, que possuam características próximas ou

[2] Por exemplo: Gatti (2004) realiza um levantamento bibliográfico para falar da produção de pesquisas que utiliza o método quantitativo. Já a nossa pesquisa se aproxima mais de Ferreira (2008), que busca compreender o sentido empregado à palavra “democracia” em diferentes trabalhos acadêmicos.

semelhantes em grupos ou categorias de análise. Em nosso caso encontramos 182 trabalhos disponíveis no Portal Biblioteca da UFSM[3] de produções publicadas entre os anos de 2013 e 2016. A atividade de levantamento foi encerrada em outubro de 2017, quer dizer, arbitramos que o material utilizado em análise seria aquele encontrado até esta data.

Desse montante de trabalhos, conseguimos identificar três categorias nas quais eles poderiam ser divididos: Gestão Democrática; Gestão Escolar/Educacional e Projeto Político Pedagógico (PPP)[4]. Embora, em linhas gerais, as duas primeiras categorias possam parecer semelhantes, elas divergem em seu foco principal. Por exemplo, a gestão democrática está mais preocupada em analisar as relações com a comunidade escolar, a participação desses sujeitos num ambiente de autonomia, enquanto a segunda se direciona mais para os aspectos administrativos-burocráticos, pedagógicos e como eles influenciam na gestão e vice-versa. Já a terceira categoria se preocupa com a relação entre o PPP e a gestão, tendo em vista sua possível colaboração para a mesma. Dentre as categorias apresentadas optamos por investigar a que trata da Gestão democrática (60 trabalhos disponíveis), devido a sua dimensão política, o que nos permite debater não somente o tema em questão, mas também seus desdobramentos na sociedade.

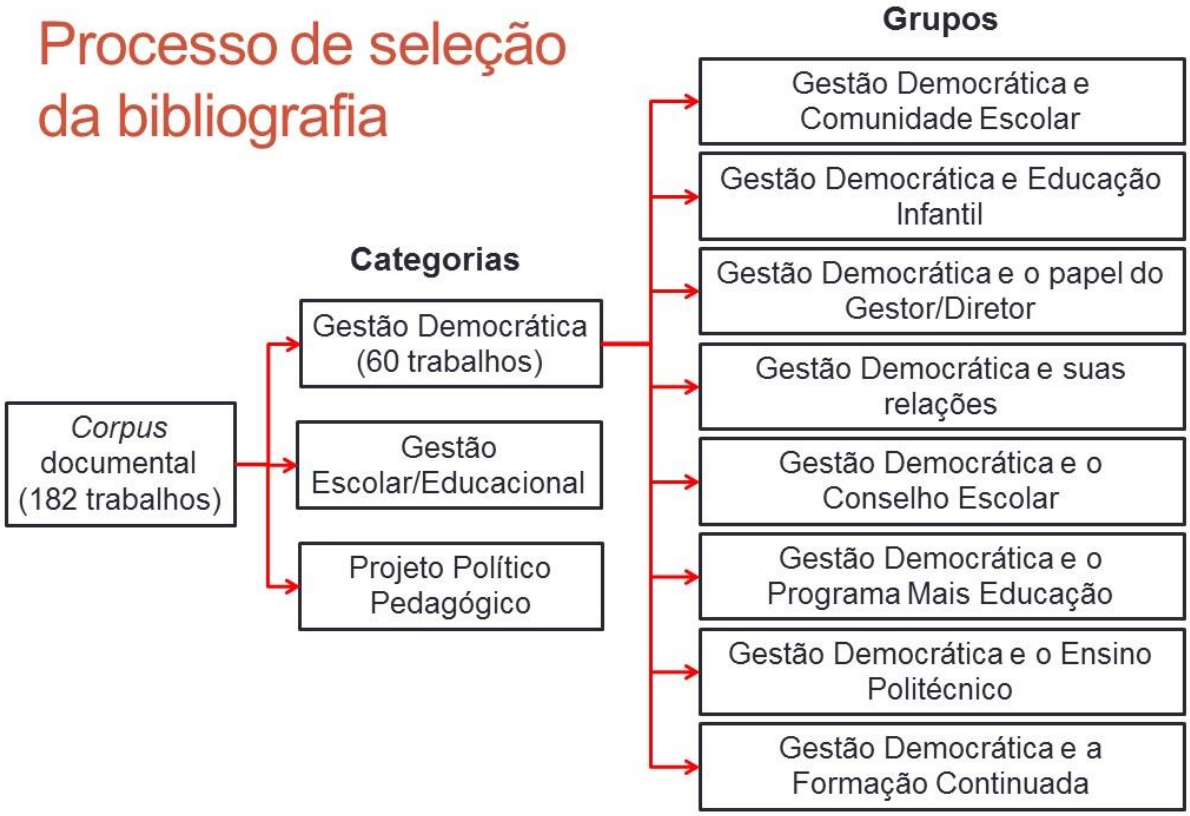
Dito isto, a imagem a seguir ilustra o processo de triagem e categorização do *corpus* bibliográfico analisado.

---

[3] Disponível em: https://portal.ufsm.br/biblioteca/pesquisa/index.html, acessado em 27/05/18 às 09h35min.

[4]Nesse trabalho manteremos a categoria político quando nos referirmos ao Projeto Político Pedagógico, tendo em vista a valorização da mesma em um momento de retrocessos no campo político brasileiro.

Figura 1 – Ilustração do processo de análise textual qualitativa utilizado na pesquisa.



Fonte: Figura elaborada pelo autor.

Como é possível observar, durante a construção do trabalho tivemos que tomar diversas decisões, que implicaram diretamente na construção do mesmo. Isto revela alguns percalços que o pesquisador enfrenta ao longo da sua trajetória, pois cada escolha implica uma renúncia, o que muitas vezes não é fácil.

Na segunda etapa foi realizada a análise do material selecionado em cada categoria. Essa prática de pesquisa não pode ser uma simples leitura dos materiais selecionados. Pelo contrário, deve ser uma leitura permeada pelos conhecimentos teóricos da Gestão Educacional, bem como autores e a legislação pertinente ao assunto, que revisaremos no próximo capítulo. Dito isso, acreditamos que cada TCC é uma *representação* da problemática que ele aborda, ou seja, significa que ele só pode ser compreendido se encontrar os "[...] esquemas intelectuais incorporados que criam as figuras graças as quais o presente pode adquirir sentido, o outro se torna inteligível e o espaço decifrado" (CHARTIER, 2002, p. 17). Assim sendo, os trabalhos analisados se baseiam em elementos tangíveis da realidade dos seus pesquisadores, da realidade pesquisada e dos seus pares, constituindo-se numa

abordagem possível – entre outras – sobre a problemática investigada. Daí a necessidade de um exame minucioso da bibliografia analisada, porque, por vezes, os autores detidos na leitura de outros aspectos deixam passar outras questões também importantes. Contudo, procuramos realizar um exame do material baseado no bom senso, ou seja, levando em conta que estávamos olhando de fora, com outras experiências que são, muitas vezes, diferentes dos autores originais.

Desse modo, os TCC's em apreciação estão carregados de intencionalidades, que não devem ser deixadas de fora do debate, como, por exemplo: o local de onde fala o autor; o referencial teórico utilizado e o posicionamento político do mesmo frente às problemáticas levantadas. Todas essas questões, quando detectadas, colaboraram para uma melhor compreensão da e sobre a gestão democrática presente em cada obra.

Realizada essas considerações, cuja importância dá suporte a metodologia adotada[5], podemos partir para a indicação das categorias que buscamos analisar. Seguindo a sugestão de Zicman (1985, p. 99), usamos da informática, mais especificamente o programa "BR Office Calc" e a separação do material em pastas e arquivos, em todas as etapas de exame da bibliografia. Essas ferramentas facilitaram a triagem, a organização e a interpretação dos dados selecionados, possibilitando a relação dinâmica entre os textos.

Essa relação de análise possibilita, inclusive, a percepção de assuntos que se destacam, como, por exemplo, os estudos da gestão democrática em ambientes de educação infantil. Assim como outros assuntos, novos dados emergiram desse processo investigativo, é a isso que Moraes (2003) se refere quando usa o termo "tempestade de luz", na perspectiva de que o processo investigativo consegue "iluminar" alguns pontos até então desconhecidos para o pesquisador.

Durante o exame das categorias, Moraes (2003) sugere a elaboração de metatextos para cada grupo. Este é o resultado da compreensão combinada de todos os textos de uma categoria. A elaboração deles, por grupos, possibilita uma

[5]Construímos nosso referencial metodológico com base na seguinte afirmação de Zicman (1985, p. 95): "Cada pesquisador deve definir suas próprias regras, adaptando as técnicas existentes e os indicadores de análise em função do tipo específico de documento utilizado e das necessidades também específicas de cada pesquisa. O importante é definir-se inicialmente um determinado tipo de convenção e respeitá-lo ao longo de todo o trabalho, sempre tomando-se cuidado contra as classificações excessivamente arbitrárias."

compreensão mais aprofundada da temática em especifico, além de oferecer condições para novas descobertas. A partir desses metatextos é possível dar os primeiros passos em direção à terceira etapa, onde estabelecemos relações entre os textos analisados com o objetivo de construir um breve panorama sobre a gestão democrática. Com essa dinâmica chegamos ao texto geral que demonstra o resultado do *corpus*[6] analisado. Sendo assim, podemos relacionar esse metatexto à síntese do processo que pretendemos compreender.

[6]Entende-se por *corpus* o conjunto bibliográfico analisado ao longo do processo.

02. EDUCAÇÃO E A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO BRASIL

De acordo com Sander (2001), as origens da formação escolar brasileira remontam ao processo colonizador do continente, quando ocorre a inserção de uma cultura estranha, pois trazia valores totalmente diferentes dos praticados pelos nativos. Dava-se início o processo de conquista da América, onde foram implantadas tradições cristãs-latinas, cuja sua primeira experiência educacional foi a catequização dos índios.

Em seguida, com as reformas do Marquês de Pombal, no séc. XVIII, a expulsão dos jesuítas e a vinda da família real para o Brasil, em 1808, já havia espaços de educação na colônia, mas em grande parte destinados a elite colonial. Como bem aponta Sander (2001) "era uma política educacional discriminatória do ponto vista de classe social, de etnia e de gênero". Com a independência, em 1822, a questão educacional passa a ser pautada de forma legal, quando a responsabilidade do império sobre a educação aparece na carta constitucional de 1834.

Mais tarde, com a proclamação da república em 1889, a educação passa a ser influenciada pelas teorias positivistas, cujo "autoritarismo centralizador da administração pública se repetiria na administração escolar" (SANDER, 2001). O positivismo serviria de inspiração às teorias fayolistas e tayloristas, que segundo Drabach e Mousquer (2009) influenciaram Antônio de Arruda Carneiro Leão e José Querino Ribeiro. Tanto Leão, quanto Ribeiro, acreditavam que a escola/educação deveria ser administrada como uma empresa, onde cada sujeito integrava um grande mecanismo, como uma peça.

Na contramão destes pensadores, Anísio Spínola Teixeira pensa a educação entre o período do governo Getúlio Vargas (1951) e o início da ditadura civil-militar[7] das décadas de 60, 70 e início dos anos 80. Para Anísio Teixeira a educação não pode ser administrada como uma empresa, pois são instituições distintas e com tipos de trabalho distintos. A escola não produz uma mercadoria, pelo contrário, tem como horizonte formar cidadãos críticos e reflexivos.

---

[7]No texto original o autor utiliza a expressão "Revolução de 1964", que de acordo com a História recente denota o apoio ao golpe civil-militar de 1964. Acreditamos que essa não seja a postura do autor, mas julgamos necessário o esclarecimento e a correção.

Nesse mesmo períodoa aprovação da primeira LDB do país- Lei 4024/1961 - um marco legal importante para educação brasileira, pois a mesma simbolizava a regulamentação da educação no país, após longos anos de embate com o setor privado e a centralização ministerial do MEC. Entretanto, podemos dizer que foi uma vitória parcial, visto que em 1964 ocorreria o golpe civil-militar que instaura um estado de exceção, privando os brasileiros das práticas democráticas, fato que afetou profundamente a educação.

Inauguravam-se os anos de chumbo no Brasil. Todo e qualquer tipo de crítica ao governo militar era punido com prisão, tortura e até morte. Os interesses do imperialismo norte-americano entravam na agenda dos países da América latina. Toda a luta por uma educação inclusiva, pensada para a formação cidadã, era deixada de lado. Passava a vigorar o tecnicismo, influenciado pelo poder econômico internacional e posto em prática através dos acordos entre o MEC e a *United States Agency for International Development* (USAID). Esses acordos regraram toda a educação do país, adequando o sistema educacional as orientações do capitalismo financeiro.

Sobre esse momento da nossa história Sander (2001)[8] coloca que:

> A avaliação histórica revela que o valor econômico é uma dimensão importante sim, mas não suficiente, das políticas públicas e da gestão da educação. O que faltou à fase desenvolvimentista da educação brasileira foi um compromisso prioritário com a formação para a cidadania, com a defesa dos direitos humanos e com a democracia e a participação popular.

No entanto, o trecho destacado deixa em aberto para a interpretação na qual o investimento econômico apenas não resolve os problemas da educação, como se nesse período houvesse ocorrido um grande investimento no país, o que é erro interpretativo. Houve investimento, durante um curto período, assim como o milagre econômico, que não passou de uma cortina de fumaça. A verdade é que nunca tivemos um investimento relevante na educação básica.

---

[8] O texto utilizado segundo o autor em sua página virtual (Disponível em: <http://www.bennosander.com/publicacao_detalhe.php?cod_texto=7>, acessado em 02/06/18 às 21:09min) foi publicado em uma revista acadêmica em 2001 (Disponível em: < http://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/19141>, acessado em 02/06/18 às 21:11min) . No entanto, a publicação não confere com o texto que o autor disponibiliza no seu endereço eletrônico, fato que impossibilita a indicação de páginas.

Num balanço da gestão educacional até o fim da ditadura civil-militar no Brasil, é possível destacar que se trata de um período pouco fecundo do ponto de vista democrático, mas onde se gerou a antítese da teoria de gestão democrática que orientou o campo da educação a partir da reabertura política e a Constituição de 1988. Nesse cenário, autores como Arroyo (1979), Félix (1985), Paro (2000) e Lück (2007) passam a contestar o tecnicismo e as teorias sobre a administração escolar. Surge então a dimensão política e social da gestão educacional, tendo em vista que a educação é um campo em disputa e que deve ter um fim/retorno para a sociedade.

Nessa perspectiva surge a idéia de que:

> [...] é possível, mesmo considerando os condicionantes sociais, históricos, políticos e econômicos, desenvolver uma administração escolar voltada para a transformação social, através da participação social, contrapondo-se ao caráter conservador daquela administração pautada na racionalidade capitalista. (DRABACH; MOUSQUER, 2009, p.274).

Com a Constituição de 1988, também conhecida como “constituição cidadã”, esses princípios ganham o primeiro marco legal, pós-ditadura civil-militar. Referimos-nos ao artigo 206:

> I- Igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
>
> II- Liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
>
> III- Pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
>
> IV- Gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
>
> V- Valorização dos profissionais do ensino, garantidos, na forma da lei, planos de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos;
>
> VI- Gestão democrática do ensino. (BRASIL, 1988).

Entre os incisos citados, a gestão democrática fica definida como princípio básico da educação no país. Mais tarde esses princípios tomam contornos mais definidos com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), nº9394/96, que coloca na forma da lei a gestão democrática da educação.

> 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.
>
> Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. (BRASIL, 1996).

Como é possível observar, os artigos e os incisos reafirmam a gestão democrática como fio condutor da educação. Além disso, esmiúçam pontos importantes dessa prática político pedagógica, como: a participação de todos os profissionais da educação na elaboração do PPP e a interação da comunidade escolar com o dia-a-dia da escola.

No ano de 2000, na Cúpula Mundial de Educação da UNESCO, em Dakar no Senegal, o Brasil assumiu um compromisso intitulado “Educação para todos”[9], onde, entre outros pontos, deveria ampliar o acesso a educação básica, reduzir o analfabetismo entre adultos, abrir mais creches e propiciar maior cuidado a crianças em situação de vulnerabilidade social. Essa declaração também possui um cunho democrático no conteúdo de sua proposta, estimulando a participação de todos os envolvidos.

Em 2014, no Brasil, a lei nº 13.005 de 26 de junho, aprova o Plano Nacional de Educação - (PNE - 2014/2024), que preconiza as seguintes metas para a educação:

> Art. 9º Os Estados, o Distrito Federal e os Municípios deverão aprovar leis específicas para os seus sistemas de ensino, disciplinando a gestão democrática da educação pública nos respectivos âmbitos de atuação, no prazo de 2 (dois) anos contado da publicação desta Lei, adequando, quando for o caso, a legislação local já adotada com essa finalidade.
>
> Meta 19: assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto. (BRASIL, 2014).

O PNE traçou como meta a universalização da gestão democrática até o ano de 2016, reforçando o compromisso recente do país com esse aspecto. Entretanto,

---

[9] Disponível em: <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001275/127509porb.pdf>, acessado em 31/05/18, às 22h24min.

é importante ressaltar que mesmo se tratando de uma lei, não é garantido o seu devido cumprimento, quer dizer, a exemplo do piso nacional do magistério,lei nº 11.738 de 16 de julho de 2008, a gestão democrática da educação, ainda, hoje, não é obedecida em diferentes localidades do Brasil.

Realizada essa breve retrospectiva do ponto de vista legal da gestão democrática, cabe discutirmos essa categoria pela ótica teórica. Um ponto nevrálgico dessa discussão é o conceito de democracia, já que ele pode apresentar interpretações diferentes. Boaventura de Sousa Santos e Leonardo Avritzer (2002) tratam desse assunto com maestria – no livro “Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa” – onde trabalham, por exemplo, as concepções hegemônicas de democracia, as possibilidades de participação e as potencialidades de participação.

Sobre o atual contexto os autores colocam:

> [...] a expansão global da democracia liberal coincidiu com uma grave crise desta nos países centrais onde mais se tinha consolidado, uma crise que ficou conhecida como a da dupla patologia: a patologia da participação, sobretudo em vista do aumento dramático do abstencionismo; e a patologia da representação, o fato de os cidadãos se considerarem cada vez menos representados por aqueles que elegeram. (SANTOS, AVRITZER, 2002, p. 42).

Para os autores a democracia liberal pode ser entendida, também, como democracia representativa, ou seja, onde os cidadãos delegam aos seus candidatos o poder de decisão. No entanto, este tipo de democracia está gerando uma crise na sociedade moderna, cujas consequências já sentimos com o desinteresse das pessoas pela política e a crescente abstenção nas votações. Isto também impacta na concepção de gestão democrática da educação, que considera como princípios a participação direta e autônoma dos sujeitos nas questões pertinentes à educação, à escola e à comunidade. Nessa mesma linha, a autora Ellen Meiksins Wood (2003) aponta que o capitalismo moderno substituiu as relações políticas pelas relações econômicas, fato que reforça a compreensão dos distanciamentos entre os sujeitos e as práticas político-democráticas.

A perspectiva participativa em que se assenta a gestão democrática da educação pode ser compreendida:

> [...] como a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, pais, professores, estudantes e funcionários na organização, na construção e na avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos da escola [...]. Sua efetivação na escola pressupõe instâncias colegiadas de caráter deliberativo, bem como a implementação do processo de escolha de dirigentes escolares, além da participação de todos os segmentos da comunidade escolar [...]. (OLIVEIRA; MORAES; DOURADO, 2010, p. 04).

Assim, como no trecho destacado, Libâneo (2004) também afirma que a participação, com ênfase na autonomia dos sujeitos, é a via primordial para a construção da gestão democrática. Ao mesmo tempo, a escola deve ser o espaço de exercício da democracia, com a efetiva participação de todos com vistas à prática da cidadania (CURY, 2002). Nesse sentido, Araújo (2000) destaca quatro pontos chaves para uma gestão democrática: participação, que contribua para a integração social; pluralismo, que respeita a diversidade escolar e a opinião do outro; autonomia, no sentido de poder realizar suas atribuições sem estar preso a alguém ou a algo; e a transparência, que confere à gestão a credibilidade necessária ao lidar com a coisa pública e que incentiva a participação cidadã, diferente do que ocorre na iniciativa privada.

Também não podemos esquecer-nos da separação teórica dos termos administração e gestão para a educação. De acordo com Lück (2007), gestão seria o termo mais apropriado, porque congrega as dimensões políticas, culturais e pedagógicas da ação educativa sobre bases democráticas. Além disso, o termo “gestão”, marca a separação conceitual, representada pelo modelo tecnicista conservador, anteriormente mencionado.

Mesmo com toda essa transformação ocorrida na educação brasileira, ainda existem barreiras a serem superadas.

> Diante desta trajetória de mudanças no campo da administração/gestão escolar, pode-se dizer que, da mesma forma que os pioneiros buscaram superar o modelo empirista e normativo que reinou no país até a década de 1930, baseado nas proposições da racionalidade científica, os intelectuais da década de 1980 buscam, frente uma sociedade capitalista cada vez mais excludente, superar a visão tecnicista e de neutralidade aderida a esta prática, apontando para sua função política no seio da transformação da sociedade. (DRABACH; MOUSQUER, 2009p. 277).

Muito foi feito no sentido de pensar e colocar em prática um modelo mais inclusivo e autônomo de educação. Porém, existe muito ainda a ser feito, pois na atual conjuntura os princípios neoliberais não ditam um modelo à parte para atingir seus objetivos, pelo contrário, se infiltram nas estruturas ditas democráticas, utilizando-as de maneira funcional, para levar adiante suas propostas. O capital está tão diluído na sociedade que acaba se infiltrando de maneira invisível no agir pedagógico que considerávamos isento de influências externas (DARDOT; LAVAL, 2016).

Pensando na superação da conjuntura (ainda) atual, Sander (2001) coloca:

> Um dos nossos desafios coletivos urgentes é examinar criticamente as novas categorias analíticas e soluções práticas em matéria de política e administração educacional, muitas vezes concebidas e difundidas através de mecanismos multilaterais de concertação política e de financiamento internacional, protagonizados por representantes governamentais, sem a participação efetiva dos atores sociais que atuam em nossas escolas, universidades e sistemas de ensino.

Ou seja, é necessário o empenho dos atores que compõem o campo educacional interessados na promoção da gestão democrática e um maior engajamento nas questões políticas, visando defender seus interesses frente aos interesses do capital, procurando sistematicamente quebrar o ciclo vicioso ainda existente do modelo de administração escolar. Só assim, será possível construir a escola/educação que desejamos.

03. GESTÃO DEMOCRÁTICA NA PERSPECTIVA DOS TCC PESQUISADOS

A análise da categoria Gestão Democrática, construída com base nos trabalhos de conclusão de curso em Gestão Educacional EAD da UFSM, levou a construção de outros subgrupos de assuntos que são pesquisados através da perspectiva democrática. Esses grupos serão apreciados em ordem de quantidade de trabalhos, daquele com maior quantidade de estudos para aqueles com menor quantidade, na seguinte sequência: 3.1. Gestão Democrática e a Comunidade Escolar; 3.2. Gestão Democrática e Educação Infantil; 3.3. Gestão Democrática e o Papel do Gestor/Diretor; 3.4. Gestão Democrática e Suas Relações; 3.5. Gestão Democrática e o Conselho Escolar; 3.6. Gestão Democrática e o Programa Mais Educação; 3.7. Gestão Democrática e Ensino Politécnico; 3.8. Gestão Democrática e a Formação Continuada e 3.9. Costurando Percepções Acerca da Gestão Democrática através dos TCC.

3.1. GESTÃO DEMOCRÁTICA E A COMUNIDADE ESCOLAR

> Conforme os professores “Os pais não se importam com a escola, sua estrutura física sua organização e o fazer pedagógico”. Contudo, talvez falte também despertar para uma visão de que a comunidade pode e merece muito mais e que, com o trabalho coletivo em prol de melhorias é possível, desde que se planeje, se estabeleça metas e ações e se busque alcançar os objetivos. (SIMON, 2013 , p.38).

No primeiro grupo, na categoria pré-selecionada, analisamos trabalhos que tratam da Gestão Democrática e a Comunidade Escolar. O trecho destacado acima mostra a visão de um determinado grupo de professores sobre um determinado grupo de responsáveis, na qual os primeiros relatam total desinteresse dos segundos. Entretanto, podemos iniciar nossa discussão discordando em parte desses educadores. A bibliografia analisada mostra que os pais se importam com a escola e sua estrutura física, embora, talvez, não do jeito esperado pelos educadores.

De acordo com alguns autores (DORNELES, 2013; SANTOS, 2013b; SANTOS, 2013c), os responsáveis esperam da escola um retorno satisfatório dos serviços por ela prestado, quer dizer, querem que os filhos aprendam os conteúdos necessários, tenham uma boa formação e isso passa pelo aspecto de uma boa estrutura física da instituição. Inclusive em um dos trabalhos analisados

(DORNELES, 2013), um grupo de pais criou uma associação para realizar trabalhos de suporte a escola, como pinturas e outras reformas. Isso nos revela primeiro, o entendimento da escola pelo viés utilitarista, onde os responsáveis não estão interessados em participar democraticamente da construção desse espaço e esperam que ele apenas cumpra com suas “obrigações” e para isso precisa estar bem estruturada. Segundo, mostra a faceta neoliberal da nossa sociedade, impregnada pelo individualismo e onde os cidadãos, em alguns casos, acabam assumindo o papel do estado como mantenedor da coisa pública.

Como esse grupo trata da gestão em paralelo com a participação da comunidade, também se buscou saber como os educadores percebiam a atuação dos pais e vice-versa (SANTOS, 2013b). Os professores alegam que os pais não participam da vida escolar de seus filhos, ou seja, não costumam acompanhar as tarefas, verificar os cadernos e manter um contato fino/próximo com a escola. Entretanto, os educadores também admitem não ter como prática convidar os responsáveis para vir à escola de modo a procurar integrá-los. Consequentemente, a falta de acompanhamento é levantada como a possível causa do desinteresse de grande parte dos educandos. Porém, como ressalta a autora (SANTOS, 2013b), a participação desses não pode ser vista como um mero comparecimento na escola, ao contrário, deve ser um ato de colaboração efetiva, autônomo e democrático. No que diz respeito aos pais, eles afirmam que acompanham as tarefas das crianças. Seu principal interesse referente à escola está na avaliação dos seus filhos, nos resultados alcançados e na qualidade do ensino prestado.

No entanto, não podemos colocar apenas na conta do desinteresse essa falta de engajamento. É pertinente considerar que uma significativa parcela procura participar das atividades essenciais da escola, mas deixam de lado palestras e outras reuniões por julgarem desnecessárias. Como justificativa a tal postura, os principais argumentos são falta de tempo, devido à longa jornada de trabalho, fato que é completamente compreensível(ROSA,2013), se pensarmos que alguns deles possuem profissão muito penosa, onde são pouco valorizados, fato que leva a um desgaste grande, seguido de estresse e até depressão.

Tanto os pais, quanto os gestores das escolas, não entendem corretamente, por vezes, o funcionamento da gestão democrática. A escola considera importante a

participação da família, mas não consegue visualizar a “dimensão crítica da educação e aprendizagens significativas” (DORNELES, 2013, p.41). Já os responsáveis não se sentem como parte integrante do processo de gestão, e ficam felizes quando são convidados a colaborar com alguma atividade, quando deveriam ser parte integrante das mesmas.

> O que se percebe, pelas respostas da equipe que coordena, é que diretora e orientadora acreditam que os espaços estão sendo possibilitados, no entanto a coordenadora pedagógica não concorda com a afirmação e coloca em questão a socialização das informações, a tomada de decisões verticalizada, e salienta ainda necessidade de um diálogo maior para interação e participação nas decisões do educandário. (OLIVEIRA, 2013b,p.35-36).

A capacidade de comunicar-se com a comunidade é um fator importante, visando envolver os agentes no dia-a-dia da escola. Isto só se dá, quando há uma gestão horizontal, onde todos se sentem parte das decisões e das práticas propostas pela instituição.

No trabalho de Fonini (2015), é possível visualizar outro aspecto que barra o bom funcionamento da gestão democrática, e, esse, é o grande volume de trabalho burocrático desenvolvido por parte dos professores e gestores. Os atores entrevistados nessa pesquisa afirmam que as questões pedagógicas acabam ficando de lado em detrimento das funções burocráticas. Além disso, existem casos em que a escola assume o papel da família na formação do educando, assumindo uma responsabilidade que, em princípio, não lhe compete, fato que sobrecarrega ainda mais a instituição.

Contudo, também existem estudos na bibliografia analisada que apresentam bons resultados sobre a participação da sociedade na gestão escolar (VERGÜTZ, 2013), mas esse “[...] envolvimento [...] é lento, mostrando que ainda se tem muito a construir” (KRANN, 2015, p.23).

3.2. GESTÃO DEMOCRÁTICA E EDUCAÇÃO INFANTIL

> Art. 11. Os Municípios incumbir-se-ão de: [...]

> V – oferecer a educação infantil em creches e pré-escolas, e, com prioridade, o ensino fundamental, permitida a atuação em outros níveis de ensino somente quando estiverem atendidas plenamente as necessidades de sua área de competência e com recursos acima dos percentuais mínimos vinculados pela Constituição Federal à manutenção e desenvolvimento do ensino. (BRASIL, 1996).

Ao iniciar essa discussão, julgamos necessário recapitular a incumbência dos municípios com a educação. De acordo com a citação acima, cabe aos municípios "oferecer a educação infantil [...], com prioridade o ensino fundamental". Destacamos isso porque ao falar da gestão democrática e educação infantil será pertinente lembrar que esta é de competência das cidades, tendo em vista seu estreito envolvimento com as questões educacionais.

Para as professoras entrevistadas no trabalho de Ana Maria Visotto Bullê (2013) a educação infantil teve um grande avanço nos últimos anos, ganhando status de etapa da formação básica. Sendo assim, as escolas de educação infantil passaram a ter mais estrutura, não só física, mas com mais profissionais qualificados, ou seja, com a formação necessária para atender os educandos.

Por outro lado, os educadores se queixam da falta de valorização por parte dos responsáveis. Para a "Professora A [...] a maioria não vê a educação infantil como uma etapa de aprendizagem, a creche serve apenas como um lugar para deixar seu filho" (IRASSOCHIO, 2013, p.41). Bullê (2013) entende esse fato como "falta de sintonia entre a família e a escola", por sintonia é possível entender participação. No entanto, é necessário ponderar sobre tal situação, tendo em vista que uma das causas dessa postura seja o desconhecimento efetivo de como funcionam as atuais escolas de educação infantil. Talvez, para esses pais, a ideia de escola nesse nível remeta a visão de creche – "um depósito de crianças" – de como eram essas instituições no passado. Outro aspecto a ser destacado nesse caso é a influência do estado neoliberal, que reduz as instituições públicas a meras prestadoras de serviços, quer dizer, a incompreensão, o desinteresse também podem ser sintomas desse contexto social em que vivemos, onde se prioriza o individualismo e o utilitarismo (DARDOT; LAVAL, 2016).

Outro assunto recorrente dos trabalhos analisados é a intervenção do município nas questões educacionais. Foi possível encontrar durante a pesquisa

casos de gestores constrangidos ao serem questionados sobre a gestão democrática do ensino, visto que em seu município os cargos de direção são considerados cargos de confiança e indicados pelo executivo (IRASSOCHIO, 2013).

> [...] não há a eleição de diretores, conselho de pais ou autonomia quanto ao destino dos recursos que são destinados a ela. As reuniões com pais devem ser solicitadas com antecedência para que haja organização da agenda da Secretária de Educação para que esta possa estar presente. A autonomia curricular existe na referida escola, cabendo aos professores formular os projetos que serão trabalhados. (IRASSOCHIO, 2013, p.52).

Num contexto onde a Secretaria de Educação centraliza deste modo às ações da escola não é possível haver gestão democrática. Basta retomarmos os quatro princípios para a gestão democrática destacados por Araújo (2000) e veremos que não é possível sustentar nenhum deles, principalmente o aspecto da autonomia, pois os gestores dependem da secretaria de educação para se posicionarem.

> Gestora 1: Em nosso município o cargo de gestor ainda acontece por indicação. Sendo assim, entendo como maior desafio a mudança de concepção por parte da administração municipal, que tem o gestor como cargo de confiança.
> Gestora 2: Desafios que encontro para operacionalizar a gestão democrática é conseguir envolver todos os segmentos pais, professores...) para que participem de forma significativa. Gestar com democracia é um desafio, pois mexe com praticas que precisam ser reconstruídas e algumas desconstruídas.
> Gestora 3: Esta escola pertencendo a rede municipal, considero que um dos maiores entraves é o aspecto financeiro que a escola não pode ministrar conforme suas necessidades. (BONES, 2014, p.20).

Entre os relatos listados acima a primeira gestora vai direto ao problema chave da gestão democrática em seu município e em outros, que é de não haver eleições diretas para direção e, consequentemente, autonomia de trabalho para a mesma. Quando o primeiro ponto não ocorre os demais ficam fragilizados, pois não há autonomia para a construção da escola participativa.

Esse contexto leva a seguinte situação:

> Embora em nível de discurso se defenda a importância do professor ser sujeito de sua ação pedagógica, a realidade mostra uma prática diferente, ou seja: ainda existe dicotomia entre o pensar e o fazer pedagógico, o professor, por muitas vezes ainda é o executor de práticas pensadas para ele. (BULLÊ, 2013 p.45).

Como fica evidenciado neste trecho, às vezes o educador tem uma visão democrática, mas, pelos condicionantes existentes, ele acaba repetindo práticas a ele repassadas. Por outro lado, há aqueles que consideram importante a nova perspectiva da educação infantil, mas, na prática, não gostariam de exercer a dimensão burocrática que faz parte dela, valorizando apenas as questões pedagógicas.

Um último aspecto, não menos relevante, é sobre o limite mínimo de idade de participação na gestão democrática.

> Muitas vezes em face de a lei 3434/98 de Ijuí RS, excluir os que estão em anos anteriores à antiga quarta série nos processos de participação direta, **julgamos não ser necessário escutá-las,** porém ficou evidente a partir deste estudo que as crianças quando estimuladas tem o que dizer e apresentam gostos e preferências que muitas vezes não são levadas em consideração quando deixamos de ouvi-las. (TRINDADE, 2014, p.33) Grifos nossos.

Concordo plenamente com Trindade (2014) quando se refere que as crianças têm de ser ouvidas, independente da idade. Entretanto, é necessário ter um regramento sobre essa participação, sempre baseada em estudos científicos mais aprofundados e no bom senso.

3.3. GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PAPEL DO GESTOR/DIRETOR

> A formação em gestão é essencial a um diretor de escola, mesmo que não exista essa exigência para ocupar o cargo. Atualmente alguns problemas que se apresentam nas escolas seriam facilmente resolvidos se os profissionais que ocupam a função de diretor possuíssem um preparo maior. (ZUCOLOTTO, 2015 p.72).

Será mesmo que a formação em gestão educacional é essencial para um gestor escolar? Essa será uma das perguntas que procuraremos responder ao longo desse tópico, que trata da relação entre gestores e a gestão democrática.

Uma das questões levantadas nos trabalhos analisados diz respeito ao papel do gestor na participação da comunidade. Na entrevista realizada para o seu trabalho, ScheilaGnoattoStumm (2013, p.31) aponta para a resposta de três diretoras sobre a participação da comunidade na escola:

> [...] a comunidade escolar participa na escola quando há eventos [...]. Isso ocasiona uma gestão que não condiz com uma prática democrática, mas não deixa de ser, em um primeiro momento, uma tentativa inicial de trazer

> os pais até às escolas e, posteriormente, esperamos que esses eventos e suas finalidades, também, sejam decididos em conjunto com esses familiares.

Essa situação não é particular desse caso, pelo contrário, em toda a categoria encontramos trabalhos que destacam o fato de a comunidade só participar da vida escolar quando é chamada, ou seja, não há uma abertura permanente à participação da comunidade.

Além disso, não se pode apenas credenciar a falta de participação como responsabilidade da escola ou do gestor, que acaba sofrendo uma cobrança muito grande em função do cargo. Pode-se dizer que a gestão depende de fatores internos e externos aos domínios escolares, ou seja, não cabe apenas aos agentes da educação promover a gestão democrática (VENDRUSCULO, 2014). Como um dos difíceis entraves externos ao avanço participativo poderia citar o neoliberalismo, que busca desmobilizar, dia após dia, as organizações coletivas/populares/sindicais (DARDOT; LAVAL, 2016).

Mesmo sabendo que não podemos culpar apenas o gestor pela ineficiência de alguns aspectos da gestão é importante ressaltar que:

> A presença e a participação dos gestores nas atividades educacionais é agregadora e estimulante, partindo do ponto de vista de que ao gestor não cabe apenas as atividades burocráticas e administrativas (ZUGEL, 2015, p.34).

Embora alguns gestores tenham maior inclinação aos aspectos da gestão escolar/administrativa, cabe lembrar que a participação dos mesmos em atividades educacionais é indispensável e contribui para a integração do grupo escolar (VARGAS, 2014).

Em outro trabalho, quando questionada sobre os princípios democráticos da gestão a entrevistada responde o seguinte:

> [...] “quando consigo, tento atender aos princípios democráticos de ensino” (D1, 2014). Aqui, parece haver, segundo ela, uma gestão em que, quando possível é gestão, quando não é, constitui-se uma administração mais técnica e centralizadora. [...] percebe-se que a fala de D1 é contraditória e pouco coerente, principalmente por que a mesma não explicita quando é possível conduzir a escola com princípios democráticos e quando não. (NOVELLO, 2014, p.34).

A ideia de se fazer gestão quando é possível pode parecer estranha e até absurda. Por outro lado, alguns condicionantes podem, talvez, tentar explicar tal

contradição. Um dos aspectos que limitam a ação democrática é a já mencionada ausência de eleições para gestores/diretores, que ocorre principalmente em municípios pequenos do Rio Grande do Sul. Outro fato mais especifico ao caso em destaque é o grande volume de burocracia, haja vista que ela pode muitas vezes impedir ou dificultar a participação democrática, como, por exemplo, algum projeto que a equipe diretiva precise enviar de última hora para trazer recursos para a escola, e não possui tempo hábil para consultar suas bases. Além disso, a divisão do trabalho na escola, por vezes, constitui-se em uma organização taylorista, pois as chefias pensam e decidem, e os demais executam, sem haver o espaço para diálogo, que é a pedra angular da gestão democrática.

Entre os trabalhos analisados vale ressaltar que houve aqueles que narram experiências satisfatórias da relação entre gestores e a gestão democrática. Entretanto, além dos trabalhos já citados, um em particular chamou a atenção pela forma como foi conduzido. A pesquisa se baseava no depoimento da diretora/gestora, onde a autora (ALMEIDA, 2013) reforçava e respaldava teoricamente os posicionamentos da entrevistada. Logo, a entrevistada, se torna um modelo de perfeição como gestora. Claro que isso pode ocorrer no processo investigativo, devido ao envolvimento do pesquisador com a pesquisa ele pode acabar caindo numa situação dessas. Fora isso, é importante colocar que boa parte da metodologia utilizada pelos pesquisados foi um questionário com perguntas abertas, quer dizer, não é possível confiar cegamente nas respostas obtidas, porque todos tem a ideia certa, isso é recorrente, mas ter a prática correta nem sempre é recorrente.

Retornando a pergunta inicial, vamos ver o que Novello (2014, p.36) coloca:

> Por vezes, alguns gestores possuem mais habilidades centradas na prática pedagógica e tem maior dificuldade em cumprir prazos, determinações e procedimentos organizacionais estipulados pela mantenedora, neste estudo, a Coordenadoria Regional de Educação, a nível estadual.

Isto revela que a formação em Gestão Educacional não é essencial para ocupar o cargo de gestor/diretor, pois muitos profissionais que chegam ao cargo alçam esse posto através de uma experiência positiva junto à coordenação escolar. Por outro, não podemos esquecer que existem outros caminhos a este cargo, que podem não contribuir para o seu exercício. Fora isso, a formação especifica na área

não nos parece fundamental, até porque não chegamos a estudar critérios técnicos administrativos, igualmente importantes para a gestão. De outro modo, podemos dizer que a formação é importante, mas não essencial, pois ela não oferece aos profissionais aspectos pessoais e interpessoais que são, também, importantes ao cargo.

3.4. GESTÃO DEMOCRÁTICA E SUAS RELAÇÕES

Neste tópico discutiremos as pesquisas que não se encaixaram em outros tópicos, mas que possuem sua relação com a gestão democrática. Em razão disso, procuraremos, sempre que possível, relacionar esses assuntos através do seu fio condutor comum.

No primeiro caso a autora (PIGATTO 2013) buscou analisar a gestão democrática na percepção dos professores. Os resultados encontrados rementem a um aspecto recorrente dos trabalhos analisados, quer dizer, os educadores entendem ou compreendem em partes como deveria ser a gestão democrática, mas na prática não aplicam aquilo que sabem, por razões diversas, como, por exemplo, não propiciar ações de integração entre as parcelas da comunidade escolar.

Da incompreensão parcial passamos a incompreensão completa. Na pesquisa apresentada por Camila Benso da Silva (2013), a autora defende a existência de uma “organização social democrática” no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha, campus Santa Rosa/RS. Silva (2013) discute ao longo do trabalho a legislação pertinente à gestão democrática e a leitura conceitual de alguns autores consagrados do campo. Entretanto, como quem procura prender alguém numa camisa de força, ela busca encaixar o modelo de gestão da instituição analisada na perspectiva democrática, quando na verdade este é técnico e vertical, que não conta com a participação da comunidade se constituindo apenas em uma estrutura de órgãos colegiados da instituição. Mais uma vez cabe dizer que a autora foi seduzida pelo objeto ou pelo seu referencial teórico, como no caso de Chiavenatto (1984), que procurou ver na Guerra do Paraguai um conflito marxista.

Um trabalho que nos surpreendeu de forma positiva foi o de Maguida Lemos (2013), que analisou a gestão democrática sob a influência das prescrições da Secretaria Municipal de Educação (SME). A autora demonstrou todos os percalços de um sistema rigidamente controlado pela SME, que centraliza desde as questões financeiras das escolas até as questões pedagógicas. Sobre a escolha da equipe diretiva fica evidenciado que não existe participação da comunidade, sendo a mesma definida de cima para baixo. Quanto à falta de autonomia alguns atores julgam até necessário, pois, segundo eles, ajuda a evitar o conflito entre colegas. Lemos (2013, p.34) aponta que "Não foi possível identificar exatamente o que a escola pode realizar autonomamente sem a interferência da Secretaria da Educação", e vê que os profissionais estão acomodados com a situação. Ainda assim, é necessário ressaltar que a situação descrita revela um ambiente de certo modo tensionado, onde qualquer manifestação contrária poderá não ser muito bem vista pelo poder constituído.

Corroborando com o que estamos discutindo, Bianchin (2013, p.39), que estudou a participação dos professores na gestão democrática, aponta o seguinte:

> Ainda que muito seja discutido sobre gestão democrática, pode-se perceber que a participação dos professores, elemento que foi o objeto dessa pesquisa, ainda é muito limitada na escola. Existem algumas formas de participação que são passivas, destacando a colaboração em festas, o ouvir e aprovar as sugestões da direção, ou até mesmo ouvir e discutir assuntos [...].

Mesmo que haja limitações na participação dos agentes, ainda existe uma pequena mobilidade, na "participação passiva", que deve ser considerada. Isso nos diz que não há monopólios completos, com o perdão da redundância, e que sempre há brechas de movimentação em direção da emancipação e participação política.

3.5. GESTÃO DEMOCRÁTICA E O CONSELHO ESCOLAR

> As famílias podem se envolver ativamente nas decisões tomadas pelas escolas dos seus filhos. Candidatar-se a uma vaga no conselho escolar é uma boa maneira de **acompanhar e auxiliar o trabalho dos gestores escolares.**
> Os conselhos escolares são constituídos por **pais, representantes de alunos, professores, funcionários, membros da comunidade e diretores de escola.** Cada escola deve estabelecer regras transparentes e democráticas de eleição dos membros do conselho.

> Cabe ao conselho **zelar pela manutenção da escola e monitorar as ações dos dirigentes escolares a fim de assegurar a qualidade do ensino.** Eles têm funções deliberativas, consultivas e mobilizadoras, fundamentais para a gestão democrática das escolas públicas.
> Entre as atividades dos conselheiros estão, por exemplo, **fiscalizar a aplicação dos recursos destinados à escola e discutir o projeto pedagógico com a direção e os professores.** (Grifos nossos).

O trecho acima apresenta a definição de Conselho Escolar segundo o Ministério da Educação[10]. Em negrito destacamos todas as possíveis atribuições dos conselheiros. Este órgão colegiado de participação democrática aparece junto ao principio da gestão democrática no mesmo artigo da LDB. Aqui nesse tópico mostraremos como alguns autores trabalharam a relação entre esses dois princípios em suas pesquisas.

Carla HuldaPfeifer Drescher (2014), investigou como o Conselho Escolar pode contribuir para a gestão democrática. Para isso entrevistou os sujeitos da comunidade escolar: alunos, responsáveis e os profissionais da educação. A autora consegue detectar um grande potencial de participação nos alunos entrevistados, que chegam a levantar a possibilidade de organização de um Grêmio Estudantil na escola. Para Dresche (2014), a escola deveria aproveitar isso, como uma oportunidade de desenvolver a formação cidadã.

No que diz respeito à família, Dresche (2014) revela sua preocupação sobre a participação nas atividades escolares, e no seu levantamento percebe que a participação dos pais é muito baixa. O mesmo dado também é verificado por Neiva PohlmannCarniel (2014), que, além disso, detecta que em grande parte os participantes são mulheres, como consequência da sociedade machista moderna, onde ainda se tem a ideia, que cuidar do lar e dos filhos é responsabilidade feminina.

Já os profissionais da Educação reforçam a ideia de baixa participação. Segundo eles, boa parte dos responsáveis só comparecem a escola em datas comemorativas ou entrega de boletins e reconhecem que a escola tem que ter maior iniciativa para mudar esse quadro. Sobre isto sabemos que existem vários condicionantes que dificultam essa iniciativa de mudança, como, por exemplo, a

[10]Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/component/tags/tag/32663>, acessado em 06/06/18, às 18h19min.

jornada desgastante de trabalho e a falta de tempo e recursos para visitar e acompanhar a comunidade.

No entanto, ainda há esperanças de avanços. Em outros estudos junto à comunidade, por exemplo, na pesquisa de Marcia Inês Scheidt Eckert (2016), foi possível observar que os entrevistados tinham noção das ideias que estavam sendo questionadas sobre o conselho escolar e a gestão democrática.

> Contudo, tem-se ainda que buscar formas de comprometer governos e sociedade para a valorização da Educação formal, em prol de mais democracia e cidadania para todos, a partir de uma escola que colabore na construção de sujeitos autônomos e responsáveis com a melhoria da qualidade de vida da realidade em que estão inseridos. (ECKERT, 2016, p.49).

3.6. GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PROGRAMA MAIS EDUCAÇÃO

Ao discutir o Programa federal *Mais Educação*, é possível destacar aspectos positivos, negativos e as obrigações do gestor e da gestão democrática frente a essa demanda.

Primeiro falaremos das questões positivas que envolvem essa iniciativa. É unanimidade entre os pesquisadores que trabalharam com esse tema (BONELLI, 2013; PEREIRA, 2013; VIEIRA, 2014) que o programa, quando bem executado e com apoio da comunidade, gera resultados positivos para todos.

> O que antes era um espaço com menos oportunidades e de pouco interesse, agora traz oportunidades ímpares, pois para muitos, as atividades oferecidas pelo Programa Mais Educação nunca poderiam ser desenvolvidas pela falta de recursos financeiros e na escola recebem a oportunidade de frequentar de forma gratuita. (BONELLI, 2013, p.21).

Reforçando o que já havíamos citado, a autora destaca um ponto muito importante dessa iniciativa que é a possibilidade de um turno inverso devido ao investimento realizado pelo programa. Isso reflete diretamente no desempenho dos educandos, pois é um espaço onde eles podem trabalhar temas que normalmente não aparecem em sala de aula, fato que motiva os alunos a virem para a escola. Não menos importante esse ambiente propicia a participação da comunidade, que segundo os trabalhos analisados, vê com bons olhos o Programa Mais Educação.

Em uma perspectiva pedagógica é necessário destacar que o programa não pode ser tratado como uma extensão do turno normal. Ao contrário, tem por finalidade promover outros assuntos, habilidades e concepções que não são trabalhados no ensino regular, utilizando de uma abordagem mais dinâmica do ponto de vista didático (PEREIRA, 2013).

Sobre o aspecto negativo, destacamos dois pontos que consideramos depreciativos à educação. O primeiro diz respeito ao formato da iniciativa. Estamos falando de um programa de governo, que não oferece garantias de sua continuidade, podendo assim a qualquer momento interromper trabalhos que estavam sendo fundamentais às comunidades escolares. O segundo ponto diz respeito à valorização do profissional da educação. Este programa acaba empregando o “educador” por um custo muito baixo, sem garantias trabalhistas, o que contribui para precarização da educação, que é um aspecto do neoliberalismo em voga (DARDOT; LAVAL, 2016).

Sobre o aspecto do gestor/diretor, Bonelli (2013, p.22) faz a seguinte consideração:

> O processo de implantação da Educação Integral na escola é um tanto quanto complexo. O papel do gestor/diretor é fundamental para que o programa tenha sucesso. Primeiro é necessário tomar conhecimento de toda a sua parte legal e estrutural. Em seguida adequar à escola as suas necessidades, claro que sempre respeitando a realidade da escola. É preciso saber como gerir os recursos financeiros e humanos, adequar os espaços físicos existentes ou procurar parcerias com a comunidade escolar, com a iniciativa pública ou privada local para desenvolver os programas, tais como o Programa Mais Educação. Supervisionar, coordenar, interagir, e principalmente acreditar que a educação integral é um ganho enorme para uma educação de qualidade.

Além da importante atuação do gestor/diretor, para que o projeto possa ter sucesso, não podemos esquecer de que a participação de toda comunidade escolar também é importante, porque sem a contribuição dos responsáveis, funcionários e professores, não há como levar esse trabalho adiante.

Embora tenhamos evidenciado que o projeto apresenta problemas sérios do ponto de vista da valorização da educação, não podemos desconsiderar que ele trouxe benefícios significativos a muitos educandários. Dito isso, é preferível a manutenção do mesmo a sua extinção.

3.7. GESTÃO DEMOCRÁTICA E O ENSINO POLITÉCNICO

O modelo de ensino politécnico implementado no Rio Grande do Sul a partir de 2012 gerou e ainda gera muitas discussões em diversos meios. Nosso objetivo, nesse tópico, é apresentar quais foram as principais apreensões dos autores que discutiram esse tema com relação à Gestão Democrática.

Uma das questões trazidas pelos autores e destacada por Cassiani dos Santos (2013a), diz respeito à resistência da comunidade escolar à implementação do projeto, que teria sido executado sem maiores discussões com a base, ou seja, a comunidade não participou efetivamente da discussão sobre o ensino politécnico.

Outros problemas relatados foram:

> [...] falta de autonomia das escolas para elaborarem e executarem seus projetos pedagógicos; tempo insuficiente de horas-atividade para desenvolver o planejamento individual e coletivo, elaboração de atividades e avaliações, além da formação continuada [...] (SILVA, 2014ap.61).

É possível perceber que se tratou de uma medida impositiva do governo, que não ofereceu um ambiente favorável/democrático à discussão da proposta. Por consequência, os profissionais sentem as dificuldades da falta de preparo, estrutura e tempo. Esse caso é um exemplo da necessidade de envolvimento/democratização/participação/planejamento para que alguns projetos possam ocorrer de fato.

Outro posicionamento relevante é este destacado por Johan (2015, p.39):

> A maior discrepância observada na pesquisa foi em relação a interdisciplinaridade, onde a coordenação pedagógica afirmou que ela é executada e os docentes afirmaram que raramente isso acontece. Além disso, alunos e professores concordaram quando relataram que o Ensino Médio Politécnico não prepara o discente para o mercado de trabalho, opinião está que não convergiu com a visão da coordenação pedagógica, que visualizou tal modalidade de ensino como alternativa para ampliar a qualificação do aluno para o ingresso no mercado de trabalho.

Fora o problema estrutural e democrático sobre a implementação da proposta, ainda existe o problema conceitual de concepção do ensino politécnico. Quer dizer, em nenhum o momento a proposta trata de formação para o “mercado

do trabalho", que é uma concepção neoliberal. O que o documento[11] coloca é formação para o trabalho, inclusive numa perspectiva progressista. Isso novamente revela as consequências da falta de debate sobre a proposta.

De modo geral, a percepção que temos a partir desses trabalhos é que existem dificuldades e divergências, mas existe também uma parcela da comunidade que parece ter concordado com o ensino politécnico e que se mostra satisfeita com o mesmo.

3.8. GESTÃO DEMOCRÁTICA E A FORMAÇÃO CONTINUADA

> A realização da formação continuada, sem dúvida, é uma das maneiras de realizar a gestão democrática na escola. Com a pesquisa, foi possível comprovar que esta prática pode se tornar um espaço de diálogo, interação e fortalecimento do coletivo e da proposta da instituição. (SIGNOR, 2013, p.57).

Nesse último tópico tratamos sobre as relações entre a gestão democrática e a formação continuada. Como bem aponta Patrícia Signor (2013), a formação continuada é um espaço importante da gestão onde se podem estreitar os laços e refletir sobre os problemas relevantes ao ensino.

Ao mesmo tempo, pode ser um momento de trocar experiências, "dividir angústias, problemas, ideias, inovações e tornar suas experiências algo bom para o coletivo faz com que o professor sinta-se útil"(SIGNOR, 2013, p.57). A pesquisa da autora também ajudou a entender que a escola é um espaço onde coexistem pessoas com visões progressistas, no sentido de defender a gestão democrática, e outros , conservadores, que não acreditam nas relações horizontais de participação.

Por outro lado, existem educadores que não vêem a necessidade de escolher o tipo de formação que será realizada pela escola e se colocam como passivos diante dessa prática, ao invés de assumir uma postura crítica e atuante (IANSEN, 2014). Entretanto, vale lembrar que a formação continuada na escola foi uma conquista dos professores (SIGNOR, 2013) e cabe a eles a devida valorização dessas oportunidades, bem como, dos processos de gestão participativa.

---

[11]Disponível em: <http://servicos.educacao.rs.gov.br/dados/ens_med_proposta.pdf>, acessado em: 09/06/18, às 17h35min.

3.9. COSTURANDO PERCEPÇÕES ACERCA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA ATRAVÉS DOS TCC

Como já mencionamos ao longo de nossa discussão, não houve apenas resultados negativos do ponto de vista da gestão democrática nos trabalhos analisados, pelo contrário, alguns autores narraram experiências positivas sobre os seus objetos de pesquisa. Porém, cabe lembrar, que esses estudos são *representações* da realidade analisada, ou seja, são reproduções que podem não estar de acordo com o cotidiano, tendo em vista que o pesquisador analisa apenas, em boa parte das vezes, um aspecto de um todo.

Não obstante, acabamos nos detendo mais nas questões em desacordo com a gestão democrática, que foram maioria entre as experiências estudadas. Com base nisso, podemos observar um modelo de gestão cuja participação é muito baixa e onde existe muita cobrança por parte dos responsáveis, da direção e das mantenedoras. Essa situação não ocorre apenas num sentido, pois tanto os pais põem a culpa na escola, quanto a escola põe a culpa nos pais pela baixa participação. Além disto, não podemos esquecer que existem condicionantes internos e externos que incidem sobre as condições de participação. A falta de autonomia das gestões e o autoritarismo das Secretarias Municipais de Educação aparecem também em destaque como um impeditivo ao avanço democrático na escola.

Ao longo desse capítulo, nos desafiamos a traçar diversos paralelos em comparação sobre a concepção ideal/legal de gestão democrática e as concepções apresentadas pelos autores em tela. Esse exercício possibilitou principalmente compreender que existe ainda uma diferença grande entre esses dois pontos, mas que é possível reduzir essa distância.

PALAVRAS FINAIS

Passamos por momento de grande turbulência e descrédito com a política. Como parte da preocupação com a atual conjuntura esse trabalho é escrito. Pode até parecer pretensão pensar que essa postura militante possa ter alguma repercussão. No entanto, é significativo lembrar que o exercício da democracia começa nos pequenos gestos e espaços, assim como na escola, que dever ser um núcleo de fomento democrático.

Através dos caminhos percorridos por nossa pesquisa, foi possível evidenciar as dificuldades do pesquisador para determinar os parâmetros do seu trabalho. Apesar disso, a metodologia aplicada se mostrou eficaz para os fins desejados. Com a análise textual de conteúdo, conseguimos detectar três categorias: Gestão Democrática, Gestão Educacional/Escolar e Projeto Político Pedagógico. Entre estas, optamos por analisar a categoria sobre Gestão Democrática, que possui sessenta (60) trabalhos sobre o assunto. Desses, foram criados oito (08) grupos de análise, onde procuramos tecer relações entre as temáticas que transpassam a Gestão Democrática.

Para auxiliar a análise e discussão dos trabalhos de conclusão de curso selecionados, criamos um tópico específico e teórico acerca do assunto e nele apresentamos e discutimos aspectos pertinentes sobre a legislação e os autores deste campo. Além de contextualizar o leitor sobre o assunto tratado, esse capítulo nos forneceu ferramentas pertinentes às análises realizadas em seguida.

No terceiro e último capítulo realizamos a discussão dos trabalhos levantados e conseguimos destacar diversas nuanças da Gestão Democrática em seu cotidiano. Para nós ficou claro que a Gestão Democrática ainda não é majoritária no universo analisado e que se tem muito a avançar para alcançarmos os patamares ideais, mas para isso precisamos superar o centralismo, o autoritarismo e a anomia social, na qual estamos mergulhados.

REFERÊNCIAS:

ARAÚJO, Adilson César de. **Gestão Democrática da educação: a posição dos docentes.**PPGE/UnB. Brasília. Dissertação de Mestrado, mimeog., 2000.

ARROYO, M. G. **Administração da educação, poder e participação. Educação e Sociedade.** Ano I, n. 2, jan./1979. Campinas: CEDES, 1979.

ALMEIDA, Daiane De. **Possibilidades De Gestão Democrática Em Uma Escola Pública Com Uma Direção Confessional.** Trabalho de Conclusão de Curso nível Especialização, UFSM/RS, 2013.

BIANCHIN, Josiane Folletto. **A Gestão Democrática e o PPP Na Concepção Do Professor: Um Estudo De Caso.** Trabalho de Conclusão de Curso nível Especialização, UFSM/RS, 2013.

BIBERG, Cleber Giliar. **Gestão Democrática E Qualidade De Ensino: Estudo Sobre Uma Escola Urbana.** Trabalho de Conclusão de Curso nível Especialização, UFSM/RS, 2013

BONELLI, CatiéleHenkerMergen. **Programa Mais Educação – Mobilização Pela Qualidade Da Gestão Democrática Da Educação Em Tempo Integral Na Escola Espírito Santo.** Trabalho de Conclusão de Curso nível Especialização, UFSM/RS, 2013

BONES, Cleia De Fátima Da Fonseca. **Gestão Democrática Na Educação Infantil: Reflexões A Partir Da Escuta De Gestores De Escolas Públicas Municipais De Três Passos – Rs.** Trabalho de Conclusão de Curso nível Especialização, UFSM/RS, 2014

BULLÊ, Ana Maria Visotto. **Desafios Da Gestão Democrática Na Educação Infantil.** Trabalho de Conclusão de Curso nível Especialização, UFSM/RS, 2013

CARNIEL, Neiva Pohlmann, **Conselhos Escolares: Uma Estratégia De Gestão Democrática Da Educação Pública.** Trabalho de Conclusão de Curso nível Especialização, UFSM/RS, 2014

CAVALINI, Marcia Eliza. **Gestão Escolar Democrática E A Formação Continuada Dos Professores.** Trabalho de Conclusão de Curso nível Especialização, UFSM/RS, 2013

CURY, C. J. **Legislação Educacional Brasileira.** Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

CHARTIER, Roger. **A História Cultural: Entre Práticas e Representações.** Lisboa: DIFEL, 2002.

CHIAVENATTO, Júlio José. **Genocídio Americano: a guerra do Paraguai.** São Paulo: Brasilense, 1984.

DARDOT, P.; LAVAL, C. **A Nova Razão do Mundo - Ensaio sobre a Sociedade Neoliberal.** São Paulo: Editora Boitempo, 2016.

DIEL, Vanessa Letícia. **Gestão Democrática: Fator Determinante Para Uma Educação De Qualidade.** Trabalho de Conclusão de Curso nível Especialização, UFSM/RS, 2013

DORNELES, Rosana Silveira. **Entre Auxílio E Participação: O Que Se Esconde Por Trás?.** Trabalho de Conclusão de Curso nível Especialização, UFSM/RS, 2013

DRABACH, N. P.; MOUSQUER, M. E. L. **Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades.** Currículo sem Fronteiras, v. 9, n. 2, p. 258-285, jul. 2009.

DRESCHER, Carla HuldaPfeifer. **A Importância Do Conselho Escolar Para A Gestão Democrática Da Escola.** Trabalho de Conclusão de Curso nível Especialização, UFSM/RS, 2014

ECKERT, Marcia Inês Scheidt. **Conselho Escolar: A Gestão Democrática Em Questão.** Trabalho de Conclusão de Curso nível Especialização, UFSM/RS, 2016

FERREIRA, L. S. **Gestão do pedagógico: de qual pedagógico se fala?** In: Currículo sem Fronteiras. v.8, n.2, pp.176-189, Jul/Dez 2008.

FÉLIX, M. de F. C. **Administração escolar:** um problema educativo ou empresarial? São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1984.

FONINI, PatriciaRomitti De Souza. **Gestão Escolar Democrática: Um Estudo De Caso No Contexto De Uma Escola Pública Municipal Do Rio Grande Do Sul.** Trabalho de Conclusão de Curso nível Especialização, UFSM/RS,2015

GATTIBONI, Bruna Dalcin. **Gestão Democrática E Implicações No Currículo Escolar.** 2014

GATTI, Bernardete A.. **Estudos quantitativos em educação.** Educ. Pesqui. [online]. 2004, vol.30, n.1, pp.11-30.

GIONGO, Daniela Barth. **Análise Sobre A Gestão Democrática Em Uma Escola De Educação Infantil Em Selbach/Rs.** Trabalho de Conclusão de Curso nível Especialização, UFSM/RS, 2014

GÖRCK, Marley Inês Stürmer. **Gestão Democrática: A Efetivação No Cotidiano De Uma Escola Estadual Do Município De Chapada (Rs).** Trabalho de Conclusão de Curso nível Especialização, UFSM/RS, 2013

HERMANN, Mayara Cristina. **A Gestão Educacional Democrática No Planejamento Da Escola.** Trabalho de Conclusão de Curso nível Especialização, UFSM/RS, 2015

IANSEN, Marilda Alves. **Formação Continuada De Professores: Desafio Da Supervisão Escolar.** Trabalho de Conclusão de Curso nível Especialização, UFSM/RS,2014

IRASSOCHIO, **Fabiana Aparecida Penz. A Gestão Escolar Democrática E A Qualidade Na Educação Infantil.** Trabalho de Conclusão de Curso nível Especialização, UFSM/RS,2013

JOHAN, Chantele Santos. **Percepções Dos Gestores Perante A Implantação Do Ensino Politécnico Em Uma Instituição Da Rede Estadual De Palmeira Das Missões, Rs.** Trabalho de Conclusão de Curso nível Especialização, UFSM/RS, 2015

KOCH, Marlene Zimmermann. **As Tecnologias No Cotidiano Escolar: Uma Ferramenta Facilitadora No Processo Ensino- Aprendizagem.** Trabalho de Conclusão de Curso nível Especialização, UFSM/RS,2013

KRANN, Rosilei Amaral. **Gestão Democrática E Participativa: Interação Escola E Comunidade.** Trabalho de Conclusão de Curso nível Especialização, UFSM/RS, 2015

LEMOS,Maguida. **Prescrições Sobre A Gestão Escolar.** Trabalho de Conclusão de Curso nível Especialização, UFSM/RS, 2013

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. Ed. 5.Goiânia: Alternativa, 2004.

LÜCK, H. **Gestão Educacional:** uma questão paradigmática. 3ª Ed. São Paulo: Vozes, 2007.

MATTER, Fabiana Alfing. **A Gestão Democrática E A Orientação Educacional No Contexto Escolar.** Trabalho de Conclusão de Curso nível Especialização, UFSM/RS,2015

MESQUITA, Margarete Pereira. **A Importância Da Afetividade Na Relação Ensino Aprendizagem E O Papel Do Professor Gestor.** Trabalho de Conclusão de Curso nível Especialização, UFSM/RS, 2013.

MORAES, Roque. **Uma tempestade de luz: a compreensão possibilitada pela análise textual discursiva.** Ciência Educação, Bauru, SP, v. 9, n.2, p. 191-211, 2003.

NASCIMENTO, Geraci Adriana Do. **Indisciplina Na Educação Infantil Sob O Viés Do Princípio Da Gestão Democrática.** Trabalho de Conclusão de Curso nível Especialização, UFSM/RS,2014

NEULS, Débora Luiza. **Escolas Sustentáveis.** Trabalho de Conclusão de Curso nível Especialização, UFSM/RS, 2013

NOVELLO, Cleusa Adriana. **O Papel Do Diretor Na Escola Com Vistas À Gestão Democrática: Desafios, Limites, Possibilidades E Avanços.** Trabalho de Conclusão de Curso nível Especialização, UFSM/RS, 2014

OLIVEIRA, Geisa Falcão De. **Coordenação Pedagógica Na Educação Infantil: Um Elo Na Construção Da Gestão Democrática.** Trabalho de Conclusão de Curso nível Especialização, UFSM/RS,2013a

OLIVEIRA, Jaqueline Konzen De. **Gestão Democrática: A Participação Dos Pais Nas Atividades Político-Administrativas E Pedagógicas Da Escola Estadual De Ensino Médio Menino Jesus De Jacuizinho/Rs.** Trabalho de Conclusão de Curso nível Especialização, UFSM/RS, 2013b

OLIVEIRA, João Ferreira de. MORAES, Karine Nunes de. DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação.** UFG.Disponível em: <http://moodle3.mec.gov.br/ufop2/file.php/1/gestores/politica/pdf/texto2_1.pdf> acessado em 12/06/18, às 22:43min.

PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar:** introdução crítica. 9ª. Ed. São Paulo: Cortez, 2000.

PARO,Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2006.

PENZ, Viviane Lang. **Gestão Democrática: A Formação Continuada Do Gestor Escolar.** Trabalho de Conclusão de Curso nível Especialização, UFSM/RS, 2013

PEREIRA, Isaura Peixoto. **“Educação Pela Cidadania”: Uma Proposta Extracurricular E A Gestão Democrática.** Trabalho de Conclusão de Curso nível Especialização, UFSM/RS, 2013

PIGATTO, Fabiane Magrini. **Concepções Dos Professores Em Relação À Gestão Escolar Democrática.** Trabalho de Conclusão de Curso nível Especialização, UFSM/RS, 2013

RECH, SinéiaDonisete Bellini. **Gestão Democrática Na Atuação Dos Conselhos Escolares No Município De Passa Sete-Rs: Um Estudo De Caso.** Trabalho de Conclusão de Curso nível Especialização, UFSM/RS, 2014

ROSA, SinaraHilgert Da. **A Construção Da Escola Como Espaço Democrático: Qual O Espaço Da Família?.** Trabalho de Conclusão de Curso nível Especialização, UFSM/RS, 2013

SANTOS, Cassiani Dos. **A Importância Da Gestão Democrática Frente À Implementação Do Ensino Médio Politécnico Nas Escolas Estaduais Do Rio Grande Do Sul.** Trabalho de Conclusão de Curso nível Especialização, UFSM/RS, 2013a

SANTOS, **Jaqueline Dos. A Participação Dos Pais Na Gestão Democrática.** Trabalho de Conclusão de Curso nível Especialização, UFSM/RS, 2013b

SANTOS, Joseane Fontoura Dos. **Participação: Um Estudo Na Trama Das Vozes Dos Professores, Diretores E Pais.** Trabalho de Conclusão de Curso nível Especialização, UFSM/RS, 2013c

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. **Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas.** Revista Brasileira de História & Ciências Sociais, n. 1, 2009.

SCHEFFLER, Vera Beatriz Bauer. **As Vias Horizontais De Gestão: A Reestruturação Das Relações De Poder Na Escola.** Trabalho de Conclusão de Curso nível Especialização, UFSM/RS, 2013

SIGNOR, Patrícia. **As Contribuições Da Gestão Para A Formação Continuada De Professores Em Uma Escola Estadual De Barra Funda (Rs), Com Base Na Pedagogia Da Educação Popular.** Trabalho de Conclusão de Curso nível Especialização, UFSM/RS,2013

SILVA, Camila Benso Da. **Processos De Gestão Democrática Em Uma Instituição Pública Federal Do Rio Grande Do Sul.** Trabalho de Conclusão de Curso nível Especialização, UFSM/RS, 2013

SILVA, Luís Eduardo Da. **A Reestruturação Do Ensino Médio Em Duas Escolas Estaduais Da Região De Santa Maria - Rs Na Perspectiva Da Gestão Democrática.** Trabalho de Conclusão de Curso nível Especialização, UFSM/RS, 2014a

SILVA, Monique Lucero Da. **Gestão Democrática No Ensino Fundamental: O Professor Conselheiro Como Mediador Entre O Educando E Os Gestores Escolares.** Trabalho de Conclusão de Curso nível Especialização, UFSM/RS, 2014b

SILVA, Regina Da. **Planejamento Educacional Participativo: Tendo Como Principio A Gestão Democratica.** Trabalho de Conclusão de Curso nível Especialização, UFSM/RS,2014c

SILVA, Tatiana Cleide Da. **Gestão Democrática Na Educação Infantil: Buscando A Participação De Todos.** Trabalho de Conclusão de Curso nível Especialização, UFSM/RS, 2014d

SIMAS, Priscila Teixeira. **O Desenvolvimento Da Gestão Democrática Em Uma Escola Da Rede Estadual Do Município De Cacequi/Rs.** Trabalho de Conclusão de Curso nível Especialização, UFSM/RS, 2014

SIMON, Irmgard. **Integração Da Comunidade Escolar Na Construção De Uma Gestão Mais Participativa.** Trabalho de Conclusão de Curso nível Especialização, UFSM/RS,2013

SOUSA SANTOS, Boaventura; AVRITZER, Leonardo. **Para ampliar o cânone democrático.** In: SOUSA SANTOS, Boaventura. (Org.). Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002. p. 39-83.

SOUZA. Nara Lopes De. **As Contribuições Da Gestão Democrática Diante Da Repetência E Evasão Escolar.** Trabalho de Conclusão de Curso nível Especialização, UFSM/RS,2014

SPAGNOLO, Maria Alaide Crivellaro. **O Perfil Do Gestor Educacional Para A Construção De Uma Gestão Democrática Na Escola.** Trabalho de Conclusão de Curso nível Especialização, UFSM/RS,2014

STUMM, ScheilaGnoatto. **As Funções Do Diretor De Escola: Há Espaço Para A Dimensão Política?.** Trabalho de Conclusão de Curso nível Especialização, UFSM/RS, 2013

TOCCOLINI, Lilian Paula. **A Gestão Democrática No Espaço Escolar: Educar Para A Cidadania.** Trabalho de Conclusão de Curso nível Especialização, UFSM/RS, 2013

TREVISAN, Priscila. **Gestão Escolar Democrática: Estudo De Caso Em Uma Escola Estadual De Ensino Médio Do Município De Passa Sete, Rs.** Trabalho de Conclusão de Curso nível Especialização, UFSM/RS, 2014

TRINDADE, Débora Francielivercelino Da. **A Participação Das Crianças Na Gestão Democrática Na Educação Infantil: Reflexões A Partir De Um Estudo De Caso Realizado Numa Escola Pública De Ijuí-Rs.** Trabalho de Conclusão de Curso nível Especialização, UFSM/RS, 2014

VARGAS, Patricia Vasconcelos De. **Perspectivas E Desafios Dos Gestores Municipais De Uruguaiana, Com Vistas À Gestão Democrática.** Trabalho de Conclusão de Curso nível Especialização, UFSM/RS, 2014

VENDRUSCULO, Sandra Regina Franchini. **Reflexões Acerca Da Gestão Participativa A Partir De Escuta De Gestores De Escolas Públicas Do Norte Do Estado Do Rio Grande Do Sul.** Trabalho de Conclusão de Curso nível Especialização, UFSM/RS, 2014

VERGÜTZ, Lucinéia .**Percepções Acerca Da Gestão Democrática A Partir Da Escuta Da Comunidade: Um Estudo De Caso Numa Escola Pública De Victor Graeff – Rs.** Trabalho de Conclusão de Curso nível Especialização, UFSM/RS, 2013

VIÉGAS, Rochele Alano Silva. **A Educação Soka E A Gestão Escolar Democrática.** Trabalho de Conclusão de Curso nível Especialização, UFSM/RS, 2014

VIEIRA, Sofia Lerche. **Política(s) e Gestão da Educação Básica: revisitando conceitos simples.** RBPAE – v.23, n.1, p. 53-69, jan./abr. 2007.

VIEIRA, Joelma Antônia. **O Programa Mais Educação Em Questão: O Caso De Uma Escola Do Campo.** Trabalho de Conclusão de Curso nível Especialização, UFSM/RS,2014

ZICMAN, Renée Barata. **História através da imprensa– algumas considerações metodológicas.** Projeto História. São Paulo, n. 4, jun. 1985.

ZUCOLOTTO, Janine. **Planejamento Participativo Na Formação Integral Para Concretização Da Gestão Democrática.** Trabalho de Conclusão de Curso nível Especialização, UFSM/RS,2015

ZUGEL, Aline Vanessa Bach. **Gestão Democrática: o Trabalho dos Gestores.** Trabalho de Conclusão de Curso nível Especialização, UFSM/RS, 2015