

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL

Janaína Giehl

**A CONSTRUÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA
PÚBLICA: ENCONTROS E DESENCONTROS**

Tio Hugo, RS
2018

Janaína Giehl

**A CONSTRUÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA:
ENCONTROS E DESENCONTROS**

Trabalho de conclusão apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Educacional (EaD), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**.

Orientadora: Prof^ª. Ms. Adriele Delgado Dias

Tio Hugo, RS
2018

Janaína Giehl

**A CONSTRUÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA:
ENCONTROS E DESENCONTROS**

Trabalho de conclusão apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Educacional (EaD), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**.

Aprovado em 01 de dezembro de 2018:

Adriele Delgado Dias, Ms. (UFSM/UAB)
(Presidente/Orientadora)

Natália Pergher Miranda, Ms. (UFSM/UAB)

Neila Pedrotti Drabach , Dra. (IFFar)

Tio Hugo, RS
2018

DEDICATÓRIA

Dedico as reflexões apresentadas a todos aqueles que sonham e lutam, incansavelmente, por uma educação verdadeiramente transformadora.

AGRADECIMENTOS

A todos os meus familiares, que estiveram comigo em cada momento desse processo de formação, incentivando na busca pela realização de sonhos cada vez mais audaciosos.

Aos colegas de curso, com os quais foram compartilhadas angústias, incertezas e conquistas.

Aos colegas de trabalho que, no dia-a-dia, por meio da troca de experiências, contribuem para a formação de opiniões, conceitos e referenciais que enriquecem a prática cotidiana.

Aos professores deste curso que, com dedicação irrestrita, foram promotores de conhecimentos, impulsionadores de conquistas e construtores de novos sujeitos.

*A palavra utopia significa o lugar que não existe. Não quer dizer que não possa vir a existir.
(PARO, 2005)*

RESUMO

A CONSTRUÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA: ENCONTROS E DESENCONTROS

AUTORA: Janaína Giehl
ORIENTADORA: Adriele Delgado Dias

O presente trabalho aborda os encontros e desencontros na construção da gestão democrática da escola pública, efetivado por meio de pesquisa bibliográfica e estudo de campo. Tem como objetivo compreender os principais desafios a serem superados na construção da gestão democrática. De forma específica, objetiva-se também: compreender a percepção dos educadores acerca do papel do gestor na educação contemporânea; refletir acerca da visão dos educadores sobre a importância das ações promotoras de participação na efetivação da gestão democrática; identificar os desafios que se apresentam no movimento de implantação de uma gestão democrática; analisar os caminhos da gestão democrática na escola pública no contexto atual. Para tanto, parte de concepções teóricas acerca da questão, tomando a Constituição Federal (1988) como instrumento balizador da educação, cujos princípios estão disciplinados na Lei de Diretrizes e Bases (LDB) nº93.94/1996 da Educação, onde se amparam as ações de promoção de uma gestão democrática. Apresentam-se referenciais que narram a evolução desse processo nas últimas décadas, bem como referenciais que defendem a participação de toda a comunidade escolar como imperativo nesse movimento de democratização. O estudo de campo, por sua vez, efetivou-se nas escolas E.M.E.F. Antonio Parreiras e E.M.E.F. Marcílio Dias. Os resultados foram analisados qualitativamente e apontam para a adoção de uma concepção de gestão democrática na escola pública, de acordo com os preceitos legais que a determinam, suprimindo a necessidade de superação do desafio de ampliação da participação da comunidade escolar no cotidiano da escola.

Palavras-chave: Gestão democrática. Escola pública. Desafios. Participação.

ABSTRACT

THE BUILDING OF DEMOCRATIC MANAGEMENT IN PUBLIC SCHOOL: LOST IN TRANSLATION

AUTHOR: Janaína Giehl
ADVISER: Adriele Delgado Dias

The present work deals with the lost in translation in the construction of democratic management of the public school, effected by means of bibliographical research and field study. Aims to understand the key challenges to be overcome in the construction of democratic management. Specifically, the goal is as well: understanding the perception of educators about the role of the Manager in contemporary education; reflect about the educators' vision about the importance of the actions promoting participation in the completion of the democratic management; identify the challenges in the implementation of a democratic management; analyze the ways of democratic management in public school in the current context. To this end, part of theoretical concepts on the subject, taking the Federal Constitution (1988) as a reference instrument of education, whose principles are disciplined in Law of guidelines and Bases (LDB) paragraph 93.94/1996 of education, where you guide the actions of promotion of a democratic administration. There are references that narrate the evolution of this process in recent decades, as well as references that support the participation of the whole school community as imperative in this movement of democratization. The field study, for your time, was accomplished in schools E.M.E.F. Antonio Parreiras and E.M.E.F. Marcílio Dias. The results were analyzed qualitatively and point to the adoption of a conception of democratic management in public school, in accordance with the legal principles that determine, supplying the need of overcoming the challenge of expanding the participation of school community in the daily life of the school.

Keywords: Democratic management; Public school; Challenges; Participation.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 O PERCURSO METODOLÓGICO	12
3 O CAMINHO DA GESTÃO CONTEMPORÂNEA: DA CENTRALIZAÇÃO PARA A DEMOCRATIZAÇÃO	14
3.1 CONQUISTAS E DESAFIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA	14
3.2 O PAPEL DO GESTOR NA ESCOLA DEMOCRÁTICA	15
3.3 A DEMOCRATIZAÇÃO DA ESCOLA PÚBLICA.....	17
4 PROCESSOS DE DEMOCRATIZAÇÃO	19
4.1 O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO COMO INSTRUMENTO DE PARTICIPAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO DA GESTÃO PEDAGÓGICA ..	19
4.2 A FORMAÇÃO CONTINUADA COMO INSTRUMENTO DE DEMOCRATIZAÇÃO.....	20
4.3 A GESTÃO DE ÓRGÃOS NA ESFERA DA GESTÃO ADMINISTRATIVA	22
4.4 A INCLUSÃO COMO MEIO DE DEMOCRATIZAÇÃO DO ACESSO À ESCOLA PÚBLICA.....	244
5 DEMOCRACIA: DA ESCOLA À COMUNIDADE	28
5.1 A VIVÊNCIA DA DEMOCRACIA NA ESCOLA: ENCONTROS E/OU DESENCONTROS	28
6 CONCLUSÕES	37
REFERÊNCIAS.....	39
APÊNDICE A- CARTA DE APRESENTAÇÃO.....	42
APÊNDICE B- ENTREVISTA	43

1 INTRODUÇÃO

A trajetória docente que identifica a necessidade desta reflexão constitui-se da formação no Curso Normal de Nível Médio e na Licenciatura em Pedagogia pela universidade Federal de Santa Maria (UFSM/RS), ainda, na experiência de sete anos atuando na área da educação como professora de Anos Iniciais e Educação Infantil. Ao longo desse tempo de atuação, percebi a importância de que todos os educadores estejam atentos às demandas da educação, em suas mais variadas formas. Desse modo, assumir-se como parte integrante da gestão escolar, participando ativamente das decisões e ações da escola é fundamental ao profissional comprometido com a transformação da educação.

Considerando os caminhos já trilhados que constroem minha experiência docente, é perceptível, de um lado, a intenção de um direcionamento à democratização do processo educativo com a implantação de inúmeros movimentos que ensaiam essa democracia. Mas, por outro lado, percebemos que muitos percalços interferem nessa conquista, de modo que a compreensão desses obstáculos representa a possibilidade de refletir sobre essa educação que se sonha, mais justa, mais igualitária, mais democrática.

Deste modo, ao considerarmos imperativa a discussão dessa problemática em cursos de formação de gestores, este estudo apresenta uma investigação acerca da construção da gestão democrática na escola pública, abordando aspectos convergentes a essa proposta, ao mesmo tempo em que busca a identificação dos desencontros nesse processo de elaboração. Para tanto, partimos da seguinte problemática: Quais são os desafios a serem superados pela escola contemporânea visando à construção de uma gestão efetivamente democrática?

Diante das propostas de democratização, o desafio às escolas é a articulação de ações capazes de possibilitar a construção de uma gestão que atenda a princípios democráticos por meio da participação de toda a comunidade escolar. Assim, a escolha do tema levou em consideração a evidência que uma gestão de caráter democrático assume na atualidade, de modo que a compreensão desse fenômeno apresenta-se de maneira imperiosa

na formação em gestão educacional, oportunidade de se refletir acerca das demandas da atividade.

Nesse enfoque, partimos da premissa de que o papel do gestor contemporâneo vai muito além da ideia ultrapassada de dominação ou manipulação dos indivíduos, passando a ser constituído como a capacidade de, através de habilidades diversas, gerenciar o trabalho desenvolvido, de modo que cada um assuma o seu compromisso diante da urgência de se construir um ensino voltado para a qualidade. Contudo, após mais de duas décadas da publicação da Lei de Diretrizes e Bases (LDB), a realidade das escolas mostra que muitos fatores se estabelecem como empecilhos para a democratização, de modo que a compreensão destes, bem como a identificação de ações capazes de equacionar a problemática que emerge das escolas tornam-se iminente.

O objetivo central deste estudo foi compreender quais são os principais desafios a serem superados na construção de uma gestão efetivamente democrática. De forma específica, objetivamos: compreender a percepção dos educadores acerca do papel do gestor na educação contemporânea; refletir acerca da visão dos educadores sobre a importância das ações promotoras de participação na efetivação da gestão democrática; identificar os desafios que se apresentam no movimento de implantação de uma gestão democrática; analisar os caminhos da gestão democrática na escola pública no contexto atual.

Para atender aos objetivos propostos, delineia-se uma metodologia de pesquisa bibliográfica e estudo de campo. A pesquisa bibliográfica efetiva-se por meio da investigação do texto constitucional, da Lei de Diretrizes e Bases (LDB) e de referenciais pedagógicos acerca da temática. O estudo de campo, por sua vez, efetiva-se por meio de entrevista dirigida a gestores e professores que atuam nas instituições E.M.E.F. Antônio Parreiras, localizada na Rua Paraná, município de Tio Hugo, e E.M.E.F. Marcílio Días, localizada na localidade de São José da Glória, interior do município de Victor Graeff, contemplando questões dissertativas que levantam dados empíricos acerca das dificuldades, das conquistas e das limitações no processo de construção de uma gestão democrática. Os dados obtidos foram tratados qualitativamente,

por meio da identificação e da análise das categorias emergentes, tomando-se como referência de estudo a teoria pesquisada.

A fim de cumprir com as finalidades a que este estudo se propõe, a redação está estruturada da seguinte maneira: no primeiro capítulo, apresentamos abordagens acerca da trajetória da gestão democrática na história da educação, em uma relação entre passado e presente, a partir da Constituição Federal de 1988.

No segundo capítulo, apresentamos uma investigação teórica acerca de ações capazes de efetivar a gestão democrática, contemplando a participação da comunidade escolar nos processos de tomada de decisão na construção da proposta político pedagógica, a formação de parcerias, o papel do gestor na escola democrática, a efetivação de políticas públicas que asseguram princípios de igualdade, equidade, descentralização, qualidade e universalidade do ensino.

Para finalizar, apresentamos, no terceiro capítulo, a exposição e análise dos dados obtidos por meio de entrevistas à profissionais que atuam no Ensino Fundamental de escolas públicas, buscando a formulação de um diagnóstico da realidade pesquisada, em um permanente confronto entre teoria e prática.

Destaca-se a importância desse estudo ao momento que estamos vivenciando nas escolas contemporâneas, buscando compreender quais são os melhores caminhos a ser seguidos para a efetivação de uma Gestão efetivamente democrática.

2 O PERCURSO METODOLÓGICO

O presente estudo efetivou-se por meio de uma pesquisa de campo de cunho qualitativo, com base na Lei de Diretrizes e Bases (1996). Além disso, realizamos nossa análise por meio de uma entrevista direcionada a gestores e professores de escolas públicas, centrado na investigação dos princípios de gestão democrática, legalmente estabelecidos e contemplados nas instituições E.M.E.F. Antonio Parreiras e E.M.E.F. Marcílio Dias.

A justificativa para a realização desta pesquisa nas escolas citadas deve-se por a presente autora ter exercido a docência em ambas e, também, por ter conhecido um pouco da trajetória de cada uma e as diferenças que as mesmas têm, sendo escolas públicas, o que despertou a curiosidade em compreender melhor o processo de gestão democrática e os princípios que norteiam as escolas, legalmente estabelecidos pela LDB e, ainda, por observar os desencontros entre gestores, professores e comunidade escolar neste processo de democratização.

A E.M.E.F. Antonio Parreiras está localizada no município de Tio Hugo e atende cento e oitenta e cinco alunos, divididos em dez turmas de Ensino Fundamental. Sua equipe é formada pelo diretor e pela coordenadora pedagógica e por dezenove docentes. A instituição embasa suas ações no PPP, cuja última reformulação foi no ano de 2017.

A E.M.E.F. Marcílio Dias está localizada no interior do município de Victor Graeff, e atende a cinquenta e cinco alunos, da Educação Infantil ao nono ano do Ensino Fundamental. Sua equipe de gestão é formada pelo diretor, pela coordenadora pedagógica e por treze docentes. A última reformulação do PPP da instituição foi no ano de 2014.

Em ambas as instituições, a escolha de diretores acontece por indicação política e sua troca depende, exclusivamente, do entendimento do poder público municipal à qual as instituições estão subordinadas.

No presente estudo, analisamos como os referidos estabelecimentos institucionais de educação realizam a adequação de suas ações às concepções democráticas de gestão propostos pela LDB. Nesse sentido, se abordam os encontros e conquistas desse processo, bem como as principais dificuldades deparadas na construção desse movimento.

Para a coleta de dados, realizamos um estudo de caso, efetivadas por meio de entrevistas, ocorridas nos próprios estabelecimentos, no período de 02 a 20 de outubro de 2018. O estudo de caso “é um tipo de pesquisa qualitativa ou quantitativa, entendido como uma categoria de investigação que tem como objeto o estudo de uma unidade de forma aprofundada” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 60).

As entrevistas foram dirigidas aos gestores e professores das referidas instituições, garantindo-lhes o anonimato e o adequado tratamento das informações adotando a seguinte finalidade:

A entrevista é utilizada para obter informações contidas nas falas dos objetos de pesquisa. Quanto ao método utilizado, optou-se por entrevista estruturada, quando todos os entrevistados respondem às mesmas questões, em situações o mais idênticas possível. (FONSECA, 2002, p. 67)

Nesse sentido, os sujeitos pesquisados responderam a seis questões elaboradas pela pesquisadora acerca da problemática e dos objetivos propostos. As entrevistas contaram com a participação voluntária dos diretores e de dois professores de cada instituição que, a critério de organização das informações de acordo com a metodologia utilizada, estão identificados por meio das iniciais dos estabelecimentos pesquisados, seguidas de numeração correspondente à ordem em que estão citados. As iniciais AP serão utilizadas em referência ao gestor e AP1/AP2 aos professores da E.M.E.F. Antonio Parreiras; e as iniciais MD em referência ao gestor e MD1/MD2 aos professores da E.M.E.F. Marcílio Dias.

Estes sujeitos representam um recorte da realidade de cada contexto escolar. Para tanto, utilizamos como método de abordagem das informações, uma análise qualitativa, apresentando reflexões acerca dos dados obtidos e identificando a percepção dos sujeitos entrevistados. A abordagem qualitativa é definida por Richardson (1999) como uma metodologia passível de descrever a complexidade do problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos, contribuir para a mudança de determinado grupo e possibilitar o entendimento das particularidades do comportamento do indivíduo.

3 O CAMINHO DA GESTÃO CONTEMPORÂNEA: DA CENTRALIZAÇÃO PARA A DEMOCRATIZAÇÃO

A reflexão acerca da democratização da gestão escolar proposta neste estudo considera a necessidade de se compreender como essa trajetória vem sendo construída nas últimas décadas, a partir da publicação da LDB em vigor. Para tanto, partimos do pensamento de Hora (2007) que defende que na administração escolar, assim como no desenvolvimento de quaisquer atividades na área da educação, são necessárias habilidades que possibilitem à adoção de ações pedagógicas cujas finalidades sejam a transformação pessoal e profissional.

3.1 CONQUISTAS E DESAFIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

A apreciação das conquistas da gestão escolar nos últimos trinta anos parte de conceitos que defendem a ruptura do autoritarismo e da centralização. Hora (2007) descreve na década de 90, uma administração escolar no Brasil, excessivamente vinculada a princípios norteadores da administração empresarial, voltada a uma sociedade capitalista, em que as funções básicas do diretor consistiam na gestão das instituições escolares seguindo uma perspectiva meramente administrativa, ignorando a necessidade de uma gestão política, cultural e pedagógica.

Nesse contexto, o referido autor defende que uma gestão voltada ao atendimento das necessidades de sua clientela contribui para a elevação do nível cultural das massas. Esse pensamento de Hora, antes mesmo da publicação da nova LDB no Brasil, era prenúncio de que mudanças deveriam ocorrer nas mais diversas dimensões da educação, adequando a Lei da Educação (LDB) à Constituição Federal de 1988 (CF/88), a fim de se construir uma nova proposta de gestão, pautada em princípios democráticos, conforme a Carta Magna instituirá.

Sobre essa necessidade de adequação da LDB à CF, Araújo (2007) afirma a necessidade de:

Ajustar a legislação educacional à nova realidade institucional, criada com o advento da promulgação da Constituição de 1988 e que, entre outros, institui o princípio da gestão democrática, como mecanismo de gerenciamento e controle social das políticas públicas. (ARAÚJO 2007, p. 15)

A promulgação da nova Carta exigiu a reformulação ou criação de um ordenamento jurídico adaptado à realidade pós-ditadura, de modo que os novos diplomas legais passam a complementar, delimitar e precisar a Constituição, como a LDB e a Lei nº 13005. .

A CF, então, consolida o direito de participação da sociedade nas políticas públicas, de modo que a gestão democrática passa a figurar como um importante componente da administração, com a finalidade de romper com práticas autoritárias historicamente construídas (ARAÚJO, 2007).

A gestão democrática está afirmada no artigo 206 da Constituição Federal de 1988(CF) enquanto princípio da educação no Brasil. Além disso, a CF também traz entre seus princípios os ideais democráticos nas mais diversas ações da escola: igualdade de acesso e permanência, pluralismo de ideias e concepções pedagógicas, gratuidade, valorização dos professores, garantia do padrão de qualidade (BRASIL, 2016).

A educação no Brasil deve estar assentada em princípios que deveriam garantir a todas as escolas e a todos os sujeitos envolvidos, um padrão de atendimento e de trabalho capaz de orientar para a efetivação do dispositivo que estabelece como finalidade da educação o “pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (BRASIL, 2016, p.126). Verificamos, assim, uma intrínseca relação entre democracia e educação.

3.2 O PAPEL DO GESTOR NA ESCOLA DEMOCRÁTICA

Na mesma direção dos enfoques legais apresentados, cumpre discutir o papel do gestor educacional nos tempos contemporâneos. Lück (2010) afirma a atenção que a educação brasileira tem dado acerca da gestão do ensino, cujo enfoque supera o limite da administração, pois parte da percepção da complexidade dos problemas educacionais, que demandam uma visão global e

abrangente do gestor, pautada na articulação, no dinamismo e na participação.

Nesse sentido, o autor afirma que

A gestão emerge para superar, dentre outros aspectos, carência: a) de orientação e de liderança clara e competente, exercida a partir de princípios educacionais democráticos e participativos; b) de referencial teórico- metodológico avançado para a organização e orientação do trabalho em educação; c) de uma perspectiva de superação efetiva das dificuldades cotidianas pela adoção de mecanismos e métodos estratégicos globalizadores para a superação de seus problemas. (LÜCK, 2010, pp. 23-24)

A gestão que se busca construir apresenta desafios inúmeros, de natureza diversa. De acordo com Sander (1995, p. 45), o gestor educacional “é um líder intelectual responsável pela coordenação do projeto pedagógico da Escola, facilitando o processo coletivo de aprendizagem”. Ou seja, o gestor, na figura de diretor, é um dos componentes do processo de gestão da Escola, sendo responsável pela condução deste, que se efetiva pela ação de toda a equipe gestora (diretor, coordenador pedagógico, supervisor).

Para melhor compreender, Libâneo (2004) ressalta que a organização e a gestão da escola adquirem um significado bem mais amplo, para além de questões administrativas e burocráticas. Elas são entendidas como práticas educativas, pois passam valores, atitudes, modos de agir, influenciando as aprendizagens de professores e alunos.

Assim, distante de um tempo em que o trabalho do gestor se resumia em atividades administrativas, a gestão escolar que se propõe é aquela que tem a função de integrar os setores da escola, bem como integrar a escola à comunidade e vice-versa. Partindo desse pressuposto, todos terão vez e voz para contribuir com sua opinião, sugestões e críticas para a melhoria do processo de ensinar e de aprender, pois “é pela participação, pela intervenção e pelo diálogo que a autonomia se constrói e internaliza” (VEIGA, 1998, p. 17).

Em consonância, Vasconcellos (2009) apresenta como responsabilidade do gestor o redimensionamento do espaço pedagógico, o repensar do fazer educativo e a oxigenação do cotidiano da sala de aula. Acerca de tais enfoques, é possível afirmar que o papel do gestor educacional, na atualidade, é bastante amplo, apontando para as mais diversas direções. Não se trata de uma centralização, nucleação e/ou acúmulo de atividades, mas de um olhar

amplo, pautado em dispositivos legais, políticas públicas e teorias efetivas para, então, gestar a equipe com a qual atua, buscando, a partir da contemplação desses enfoques, verificar a atuação do gestor nesse contexto contemporâneo.

Acerca da eleição de diretores, muitas vezes apontada como o grande momento de tomada de decisão na escola, já que permite a comunidade escolar a escolha de seus representantes, Oliveira (2018) esclarece que a CF e a LDB não estendem o princípio da gestão democrática à essa escolha, que ficando sob responsabilidade de cada ente federado, o que resulta em um índice de 46% de gestores que assumem a função por indicação política ou técnica. Ainda, a meta 19 do Plano Nacional de Educação reforça o caráter democrático da gestão condicionando a escolha ao atendimento dos seguintes critérios: mérito, desempenho e participação da comunidade escolar (BRASIL, 2014).

Percebemos, assim, uma proposta de escolha que atende a critérios amplos, em que formação, competência e consenso da comunidade escolar formam um conjunto de condições que potencializam e legitimam a função a ser desempenhada pelo gestor, que é, ao mesmo tempo, um representante do Estado e da comunidade escolar, ocupando uma posição de centralidade na gestão escolar. No caso dos diretores escolhidos pelas comunidades escolares, ocorre uma descentralização na forma com que a função de diretor é ocupada (OLIVEIRA, 2018).

Da transição de um conceito de centralização para um conceito de descentralização, emerge a ideia de democracia, em que todos os sujeitos podem compartilhar do processo de tomada de decisões. Assim, torna-se forte a evidência de que a escolha dos gestores pela comunidade, em detrimento das indicações meramente políticas, é um processo que vai ao encontro das propostas de democratização.

3.3 A DEMOCRATIZAÇÃO DA ESCOLA PÚBLICA

Alguns desafios necessitam ser superados pela educação pública, a despeito das inúmeras afirmações da educação como prioridade, a saber: estruturas físicas inadequadas, professores desmotivados, má remuneração,

jornadas de trabalho exaustivas e consequente dificuldade de atualização, reflexão e aprimoramento da prática docente (ARAÚJO, 2007).

Tais desafios são o resultado da inefetividade das políticas públicas afirmadas como prioridades. Diante disso, o referido autor defende que:

Se determinar as causas do desmonte da educação na esfera pública não constitui tarefa simples, tão pouco consensual, emerge, na atualidade- a partir do conceito de democracia, participação e descentralização-, uma ampla reflexão quanto à importância da participação popular em mecanismos de gestão colegiada das políticas sociais como a melhor forma de resgatar/implantar uma educação de qualidade. (ARAÚJO, 2007, pp. 34- 35)

Essa participação se concretiza por meio de ações diversas. Para Hora (2007), a democratização da escola acontece em três aspectos: ampliação do acesso à instituição educacional, democratização dos processos pedagógicos, e democratização dos processos administrativos.

Frente a isso, aborda-se a construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) e a formação continuada dos professores como instrumentos de democratização dos processos pedagógicos, da gestão de parcerias, da democratização dos processos administrativos e da inclusão, como movimento de acesso à instituição educacional. Entendemos, assim, que há uma estreita relação entre os termos autonomia, participação e democracia, de modo que a autonomia da escola se constrói à medida que se constroem e se afirmam seus processos democráticos.

4 PROCESSOS DE DEMOCRATIZAÇÃO

Este capítulo aborda sobre os processos de democratização que se efetivam na escola contemporânea, a saber: o Projeto Político Pedagógico-PPP, a formação continuada, a gestão de parcerias e a efetivação do processo de inclusão.

4.1 O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO COMO INSTRUMENTO DE PARTICIPAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO DA GESTÃO PEDAGÓGICA

Para a efetivação da participação de toda a comunidade escolar, a LDB/1996 delega às escolas a tarefa de elaborar e executar seu PPP como instrumento de colaboração de todos os envolvidos. Conforme a Lei, no inciso I do Artigo 12, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, os estabelecimentos de ensino terão a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica: o Projeto Político- Pedagógico (BRASIL, 2017). Construído de maneira participativa, o PPP deve expressar a voz de uma coletividade que persegue objetivos comuns dentro de uma realidade específica.

Os artigos 13 e 14 da LDB delegam a responsabilidade dos diversos sujeitos na construção do PPP como instrumento de democratização da gestão. Eis a redação que segue:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 2017, p. 15)

Conforme podemos ver, participação e democracia caminham paralelamente, de maneira simultânea, em uma relação indissolúvel, sendo que o atendimento à legislação que determina a construção do PPP, de maneira essencialmente participativa, representa um importante encontro de concepções para a construção de uma gestão democrática. Nesse mesmo sentido, Carneiro (2006) ressalta a importância da participação na efetivação de um processo democrático de gestão por meio da seguinte afirmação:

A participação dos professores e especialistas na elaboração do projeto pedagógico da escola e o congraçamento participativo em colegiados diretivos escolares funcionam como balizamentos desta 'utopia concreta' da gestão democrática escolar no âmbito das instituições públicas. (CARNEIRO, 2006, p. 83)

Com base nessa afirmação, é possível vislumbrar a gestão democrática como uma realidade a ser efetivada na escola pública, conquistada a partir da compreensão de que a cooperação dos diversos sujeitos converge para a conquista de uma escola para todos.

Na construção desse instrumento tão essencial ao direcionamento do trabalho da instituição, Veiga (1998) disserta sobre as seguintes necessidades:

profunda reflexão sobre as finalidades da escola, assim como a explicitação de seu papel social e a clara definição de caminhos, formas operacionais e ações a serem empreendidas por todos os envolvidos com o processo educativo. (VEIGA, 1998, p. 9)

O PPP se constitui, nesse sentido, como um documento capaz de retratar as necessidades de cada instituição, que são peculiares a cada realidade, contemplando a previsão de ações que, conforme julgamento do coletivo, são capazes de convergir para o alcance das finalidades desejadas.

Nesse mesmo enfoque, Veiga (2008) defende a escola como espaço para concepção, realização e avaliação de seu processo educativo, responsabilidades que devem ser assumidas pelas instituições, sem esperar de esferas superiores essas decisões. Para tanto, o PPP se constitui como um instrumento indispensável ao direcionamento das ações desenvolvidas.

4.2 A FORMAÇÃO CONTINUADA COMO INSTRUMENTO DE DEMOCRATIZAÇÃO

Quando se fala em construção de uma gestão democrática, é importante considerar a premissa de que todo o processo de transformação deve estar pautado em referenciais teóricos que embasam as ações a serem implantadas, de modo que a formação continuada representa um importante momento de

tomada de consciência da necessidade dessa transformação, bem como dos meios para alcançá-la.

As propostas de formação continuada devem estar voltadas à promoção da qualidade do ensino, buscando mudanças ou reafirmação de posturas que se encaminhem para a conquista dessa qualidade, organizadas da seguinte maneira:

A alternativa viável para as mudanças de postura dos profissionais da Educação, requeridas em favor de uma Educação de qualidade, são os processos de autoformação conjunta e partilhada, sistemática e continuada, que devem ocorrer no interior das escolas, concomitantemente ao exercício da docência e promovidos pelas equipes gestoras dos sistemas de ensino, a partir da responsabilidade das três esferas – municipal, estadual e federal –, e dos gestores das próprias escolas (VELOSO; MENDONÇA, 2007, p. 21).

Para os referidos autores, a reflexão conjunta que se efetiva na troca, na interação entre profissionais e na interação destes com a realidade na qual atuam, é contributo essencial a uma atuação mais efetiva, eficaz e eficiente.

Garcia (1999) aborda a formação continuada do professor no processo de democratização, definindo-a como “o instrumento mais potente para democratizar o acesso das pessoas à cultura, à informação e ao trabalho” (Ibid., p. 11). Ainda de acordo com o autor, a necessidade crescente de investir em formação é justificada pelo fato de que a formação de professores é prioritária e potencialmente necessária.

Diante disso, o investimento em formação deve ser uma preocupação das redes, sistemas e/ou instituições de ensino, já que potencializa as condições de trabalho dos professores diante da necessidade de adequar a sua prática a padrões de qualidade previamente concebidos (GARCIA, 1999).

A ideia de potencialização e/ou melhoria das condições de trabalho está contemplada na redação da LDB, que institui a responsabilidade pela formação continuada aos sistemas de ensino, de modo a promover a qualificação do ensino e a valorização dos profissionais da educação. No que se refere à essa valorização, a LDB prevê meios de que, por via de aperfeiçoamento profissional continuado, o professor possa ascender em sua carreira em um regime de progressão contínua, de modo que a formação continuada se torne

fator de valorização dos profissionais assegurado nos estatutos e nos planos de carreira (BRASIL, 1996).

Ao abordarmos a importância de uma formação pedagógica continuada, reconhecemos a necessidade de que a educação se encontre em harmonia com as necessidades que surgem no cenário educacional, que envolve tanto as instituições de ensino quanto as ocorrências em seu entorno.

4.3 A GESTÃO DE ÓRGÃOS NA ESFERA DA GESTÃO ADMINISTRATIVA

Uma reflexão sobre a gestão de parcerias na escola, parte da informação de que a Constituição Federal inaugura diversos espaços de participação da sociedade nas instituições, nos mais variados níveis de governo, de modo que a democratização dos espaços de poder e decisão passam a ser construídos em diversas áreas, entre elas a educação (ARAÚJO, 2007).

No âmbito da unidade escolar, esta constatação aponta para a necessidade da comunidade participar efetivamente da gestão da escola de modo que esta ganhe autonomia. Bordignon e Gracindo (2002) afirmam que na gestão democrática o poder se situa em diferentes esferas de responsabilidade, o que garante relações entre sujeitos iguais e, ao mesmo tempo, diferentes.

Essa diferença dos sujeitos, no entanto, não significa que um seja mais que o outro, ou pior ou melhor, mais ou menos importante, nem concebe espaços para a dominação e a subserviência, pois estas são atitudes que negam radicalmente a cidadania. As relações de poder não se realizam na particularidade, mas na intersubjetividade da comunicação entre os atores sociais. Nesse sentido, o poder decisório necessita ser desenvolvido com base em colegiados consultivos e deliberativos. (BORDIGNON; GRACINDO, 2002, p. 151-152).

Nesse sentido, os gestores devem não apenas permitir, como também incitar a participação dos diversos colegiados que integram a gestão: Grêmios Estudantis, Círculos de Pais e Mestres (CPMs), Conselhos Escolares, entre outros, permitindo que alunos e comunidade escolar também se envolvam no processo. Paro (2005) expõe sobre a importância da participação da comunidade escolar na vida da escola, o seguinte:

[...] No âmbito da unidade escolar, esta constatação aponta para a necessidade da comunidade participar efetivamente da gestão da escola de modo a que esta ganhe autonomia [...]. Não basta, entretanto, ter presente a necessidade de participação da população na escola. É preciso verificar em que condições essa participação pode tornar-se realidade (PARO, 2005, p. 40).

Podemos verificar que a participação da comunidade escolar auxilia na gestão da escola à medida que, amparada nessa participação, a instituição amplia sua autonomia. Gadotti (2004) aponta a importância da atuação dos conselhos como um dos aspectos que garantem a democracia nas gestões:

A gestão democrática [...] se constituirá numa ação prática a ser construída na escola. Ela acontecerá à elaboração do projeto político pedagógico da escola, à implementação de Conselhos de Escola que efetivamente influenciam a gestão escolar como um todo e as medidas que garantam a autonomia administrativa, pedagógica e financeira da escola, sem eximir o Estado de suas obrigações com o ensino público (GADOTTI, 2004, p. 96).

O autor ainda destaca a relevância da participação comunitária como apoio ao trabalho pedagógico do professor. Nesse sentido, defende-se a ideia de que a educação não deve ser considerada uma tarefa exclusiva da escola, mas compartilhada, diariamente, com a família.

A participação possibilita à população um aprofundamento do seu grau de organização. [...] ela contribui para a democratização das relações de poder no seu interior e, conseqüentemente, para a melhoria da qualidade do ensino. “Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade todos os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim acompanhar melhor a educação ali oferecida”. (GADOTTI, 2004. p. 16).

Considerando isso, compreendemos que quanto mais a escola promover a vivência dos órgãos, menos ela estará desamparada no atendimento às suas necessidades, de modo que a comunidade, ao sentir-se envolvida de forma concreta com o trabalho realizado, passe a assumir um sentimento de compartilhamento com a responsabilidade da educação daquela realidade em que a escola está inserida.

4.4 A INCLUSÃO COMO MEIO DE DEMOCRATIZAÇÃO DO ACESSO À ESCOLA PÚBLICA

A partir da Constituição Federal de 1988 deu-se início a um movimento no sentido de efetivar o princípio da igualdade de condições de acesso e permanência na escola, disposto no artigo 205 da Carta Magna, primeiro artigo na seção que trata da educação (BRASIL, 1988).

Antes disso e de forma mais geral, a redação constitucional apresenta a inclusão como garantia de dignidade da pessoa humana como fundamento da República Federativa do Brasil. Aparece também, no artigo 3º que, entre os objetivos fundamentais da República, determina a promoção do bem estar de todos, sem quaisquer formas de discriminação. E ainda, no artigo 5º, a inclusão emerge como direito individual e coletivo na afirmação da igualdade (BRASIL, 1988).

Ao tratar da educação em seu artigo 205, a CF a determina como direito de todos e dever do Estado e da família. A educação deve ser promovida e incentivada com a colaboração da sociedade e tem como objetivo o “pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (BRASIL, 1988, p. 160).

Conforme verificamos no texto constitucional, a responsabilidade da educação deve ser compartilhada entre o Estado, por meio de suas instituições educativas e a família, em um regime de participação. Entre os princípios que devem nortear a educação, a CF estabelece, em seu artigo 206, a garantia de igualdade de condições e a garantia do padrão de qualidade (BRASIL, 1988).

Quase uma década mais tarde, em 1996, foi publicada a nova LDB, que reafirma esses dispositivos constitucionais. Ao definir a educação especial como modalidade de inclusão, a LDB dispõe:

Entende-se por educação especial, para os efeitos desta Lei, a modalidade de educação escolar, oferecida preferencialmente na rede regular de ensino, para educandos portadores de necessidades especiais. (BRASIL, 2017, p. 39)

No ano de 2014, a Lei nº 13.005 aprova o Plano Nacional de Educação, a vigorar por dez anos; em cujas diretrizes a inclusão é reafirmada nas propostas de universalização do atendimento escolar, superação das

desigualdades educacionais e garantia de atendimento aos direitos humanos (BRASIL, 2014).

Conforme descrito neste breve levantamento dos dispositivos legais nos quais a inclusão está amparada, verificamos um movimento de sucessivas conquistas que propõem a implantação de ações que tornem esses preceitos uma realidade no país, pautando essas ações também em referenciais pedagógicos que viabilizem esse processo.

Quando se fala em democratização da escola pública, é importante considerar que a educação brasileira vem enfrentando uma série de transformações nos últimos tempos, em um movimento permanente de assimilação de preceitos legais e conceitos pedagógicos que pretendem a sua melhoria. Sobre isso, observamos que

Estamos assistindo nas últimas décadas- mas também produzindo e fabricando- a um turbilhão irrefreável de mudanças educacionais: mudanças nos parâmetros curriculares nacionais, mudanças nas leis de acessibilidade, mudanças na universalização do acesso à escola, mudanças na obrigatoriedade do ensino, mudanças na passagem entre um tipo de escola excludente e a fundação de outro tipo de escola que se pretende inclusiva, que se pretende para todos. (SKLIAR, 2006, p. 16)

A inclusão é uma realidade que está presente nas escolas regulares de todo o país. Trata-se de uma ação democrática porque atende a princípios constitucionais de garantia de igualdade e condições para aprender. Portanto, passa longe de ser apenas um discurso ideológico, uma proposta política, uma efetivação de dispositivos legais e uma contemplação de uma pedagogia de superação de dificuldades. Muito mais do que isso, a inclusão representa a incorporação dos direitos humanos, que são universais, a toda e qualquer prática que atue no seguinte sentido:

No mundo atual, a relação entre as questões relativas à justiça, à superação das desigualdades e à democratização de oportunidades e as referentes ao reconhecimento de diferentes grupos culturais se faz cada vez mais estreita. Nesse sentido, amplia-se a problemática dos direitos humanos, muitas vezes entendidos como direitos exclusivamente individuais e fundamentalmente civis e políticos, e cada vez mais se afirma a importância dos direitos coletivos, culturais e ambientais. (SACAVINO, 2012, p. 10)

Nesse mesmo enfoque, Magri (2012) afirma que os direitos humanos tem a dignidade da pessoa humana como base de sua construção e na crença de que todo o ser humano, independentemente de suas condições pessoais, deve ser reconhecido, respeitado e tratado como finalidade de toda a organização social e política da sociedade.

Conforme é possível extrair de Sacavino (2012) e Magri (2012), a inclusão representa uma das conquistas dos direitos humanos, pautada em princípios de igualdade, democracia e justiça, de modo que qualquer nação, em sua soberania, reconheça a necessidade de implantá-la em suas legislações.

Tomando os Direitos Humanos como base de uma legislação, Magri (2012) afirma: “Cada país tem a liberdade para definir como oferecerá à população o acesso à educação. Entretanto, a educação, em todas as suas formas e níveis, deve ser sempre: disponível, acessível, aceitável e adaptável” (Ibid., p. 48). Sendo assim, esse conceito vai ao encontro das leis- e todos os seus princípios- que regem a inclusão no país.

Contudo, Batista e Tacca (2011) destacam uma incongruência nesse processo. Para elas, há um problema na forma como a inclusão se processa, muito mais pela força da lei do que pela transformação do olhar humano sobre o outro e suas diferenças, pois o objetivo da inclusão não deveria ser o atendimento a um dispositivo legal, mas um atendimento a uma necessidade humana em uma sociedade que se constituísse mais humana.

Diante dessa ausência de percepção e/ou consciência, é preciso que o Estado democrático de direito se efetive por meio de suas legislações, ferramentas de competência do direito que, jurídica ou politicamente, necessitam ser implantadas.

Para Fación (2008, p. 186) “a inclusão, por mais justa que seja, requer muita reflexão e preparo do contexto escolar. A singularidade de cada indivíduo suscita na observância de cada situação em particular”. Nesse sentido, a primeira orientação que se faz é que a escola esteja preparada para receber esse aluno com profissionais especializados para atender suas necessidades. Outra providência a ser observada diz respeito à organização do ambiente, que deve ser rico em estímulos diversificados, de modo a promover a leitura de mundo de forma mais eficiente. Frente a isso, o professor, pautado por um PPP

responsável com a aprendizagem de todos, deve estar atento à importância desses estímulos, sabendo explorá-los de forma adequada na intervenção pedagógica.

Dessa forma, a inclusão como movimento de democratização representa o atendimento a três esferas, apresentadas por Hora (2007): à esfera administrativa, no que se refere à aplicação dos recursos necessários ao atendimento; à esfera da democratização de acesso e à esfera pedagógica, no que se refere a gestão de metodologias para atendimento a essa clientela.

Mantoan (2003) trata as diferenças nas escolas como um desafio a ser encarado pelas instituições. Da mesma necessidade, Batista e Tacca (2011, p. 140) afirmam que “vivemos hoje nas escolas públicas brasileiras a emergência da inclusão de crianças com deficiência, uma medida há muito esperada e reivindicada por pais, alunos e sociedade em geral”.

Frente a isso, ao colocarmos a questão da inclusão como uma questão emergente, admitimos a imprescindibilidade de mobilizar ações a fim de que as políticas públicas de inclusão (instrumentos de efetivação dos dispositivos legais) se concretizem no âmbito das instituições educacionais (família e escola), possibilitadas por condições passíveis de atender aos conflitos que se estabelecem nesse processo.

5 DEMOCRACIA: DA ESCOLA À COMUNIDADE

Este capítulo constitui-se da descrição do estudo de campo realizado, contemplando e a análise e das informações obtidas na pesquisa, adequadamente referenciadas pelo estudo bibliográfico.

5.1 A VIVÊNCIA DA DEMOCRACIA NA ESCOLA: ENCONTROS E/OU DESENCONTROS

A investigação realizada organizou as informações obtidas acerca da realidade da gestão democrática na escola pública em cinco enfoques: concepções empíricas sobre o trabalho do gestor, percepções acerca da gestão democrática, os desencontros na construção da gestão democrática, contribuições da gestão democrática e, por fim, os caminhos da gestão democrática na atualidade.

As informações do primeiro enfoque foram obtidas por meio do seguinte questionamento: o que é para você o trabalho do gestor na escola? Para o gestor AP, o trabalho do gestor é *“atender as tarefas administrativas e pedagógicas, tendo um olhar amplo que atenda todas as necessidades do seu estabelecimento”* (AP, 2018).

Ainda, segundo o entrevistado, é um trabalho que não é solitário, e sim com o grande grupo, que ocorre de forma democrática, afirmação que encontramos amparo em Hora (2007), que afirma não se tratar de um processo espontâneo e fácil, sendo necessário esforço coletivo, encaminhado em função de decisões coletivas. As alegações expostas também estão em consonância com Libâneo (2004) e Lück (2010) que ampliam o significado da gestão para além de questões administrativas e burocráticas, devendo atingir dimensões bem mais amplas.

Já para o professor AP1, o trabalho do gestor na escola consiste em *“organizar, dirigir, liderar o processo administrativo a partir de concepções”* (AP1, 2018). Verificamos, nessa percepção que, embora a escola tente superar uma visão já ultrapassada de gestão voltada exclusiva ou predominantemente

às questões administrativas, muitas vezes sua contribuição pedagógica é ignorada.

Para o professor AP2 o trabalho do gestor é uma tarefa bastante ampla, que deve se ocupar da garantia do cumprimento da legislação educacional nas esferas pedagógica e administrativa, atuando como um mediador entre o Sistema ao qual a instituição se encontra vinculada e à comunidade escolar.

Segundo o professor MD1, o trabalho do gestor “*é exercido pelo diretor da escola, que é o grande articulador de todos os segmentos que compõem a comunidade escolar*” (MD1, 2018). Ainda, para o docente, esse trabalho deve ser executado com base no PPP, que mantém a escola dentro de um sistema educacional- “*esse sistema deve garantir a efetivação de todos os direitos e deveres de todos os segmentos envolvidos*” (MD1, 2018). Tais ideias estão em consonância com Sander (1995) que descreve o gestor como responsável pela coordenação do projeto pedagógico da Escola. O referido professor considera a gestão como um trabalho mais centralizado na figura do diretor, deixando de considerar que a gestão deve ser uma atividade conjunta, quando vários sujeitos assumem papéis distintos, mas complementares.

Na visão do gestor MD, o trabalho deste profissional compreende as seguintes ações: administração, tomada de decisões, organização, direção, constituindo-se como uma atividade que impulsiona a organização para atingir seus objetivos, cumprindo sua função. É necessário, para tanto, “*que o gestor tenha uma linha de ação para executar seu plano de trabalho*” (MD, 2018).

Percebemos que o gestor reconhece a necessidade de uma linha de ação. Essa linha pode ser identificada como o PPP da instituição que, conforme Veiga (1998), é o resultado de reflexão sobre as finalidades da escola, seu papel social e os caminhos a serem seguidos coletivamente para o alcance dessas finalidades.

O professor MD2 caracterizou o gestor como “*aquele que, em conjunto com os docentes, famílias e comunidade escolar, organiza as atividades escolares para que o aprendizado e a cidadania sejam alcançados*” (MD2, 2018). Tal compreensão direciona para a afirmação de Vasconcellos (2009), que apresenta o redimensionamento do espaço pedagógico, o repensar do fazer educativo e a oxigenação do cotidiano da sala de aula como responsabilidades do gestor.

Conforme verificamos, as concepções empíricas acerca do papel do gestor na atualidade identificam características de implantação gradativa de uma gestão democrática, já que a função passa a ser vista, predominantemente, como uma função descentralizada, que valoriza o diálogo e a participação, embora, ainda coexistam duas concepções distintas: aquelas voltadas às ações administrativas e aquelas que reconhecem a necessidade de que a gestão administrativa e a gestão pedagógica caminhem juntas lutando pelos mesmos ideais.

O segundo enfoque identificado, em nossa pesquisa, aborda as percepções dos entrevistados sobre a gestão democrática, que foram obtidas por meio do questionamento: O que você entende por gestão democrática? Para o gestor AP, gestão democrática *“é quando o gestor trabalha de forma participativa, ouvindo e atendendo toda a comunidade escolar”* (AP, 2018). Para o gestor MD *“gestão democrática significa ação conjunta, onde a participação é fundamental, pois é um compromisso arraigado de valores humanos que são públicos, democráticos e solidários”* (MD, 2018).

A percepção do professor AP1 sobre a gestão democrática consiste em *“realizar o processo de gestão de forma participativa, transparente e democrática”* (AP1, 2018). Já para o professor AP2 gestão democrática é um sistema de administração que considera a necessidade de participação da comunidade escolar nas discussões da escola; a preocupação com a gestão pedagógica, de modo a garantir ao aluno a oferta de um ensino de qualidade, por meio de metodologias adequadas; a promoção da inclusão como garantia de igualdade de atendimento.

Evidenciamos nas ideias do professor AP2, os princípios constitucionais que tratam da educação no Brasil, expressos no artigo 206 da CF, a saber: garantia do padrão de qualidade, gestão democrática, igualdade de acesso e permanência, liberdade de aprender e ensinar.

Também para o professor MD1 a participação de todos os segmentos é a ação que constrói a gestão democrática. O professor MD2 caracteriza a gestão democrática como aquela que toma decisões conjuntas que atendam às necessidades de toda a comunidade escolar.

Tomando como base as respostas obtidas, é fácil afirmar que os sujeitos pesquisados possuem uma clara compreensão dos princípios em torno dos

quais a gestão democrática se efetiva, em que expressões como participação, audições, ação conjunta, compromisso, solidariedade, transparência e atendimento às necessidades são identificadas em suas falas e pensamentos.

Tais entendimentos confluem para os princípios democráticos da educação, conforme explica Araújo (2007), rompendo com linhas autoritárias e centralizadoras de gestão. Paro (2005) explica que não se trata de algo impossível, pois como toda a utopia, pode vir a existir. Os depoimentos dos entrevistados nos revelam que a gestão democrática já se efetiva em muitos aspectos, embora muitos desafios ainda precisem ser superados.

O terceiro enfoque que identificamos se refere aos desafios a serem superados na efetivação da gestão democrática. O gestor AP afirma não identificar muitas dificuldades no processo de construção da gestão democrática, pois procura *“fazer o melhor em prol de toda a escola”* (AP, 2018).

Já para o gestor MD, as principais dificuldades e desafios mencionados são a ampliação da participação nos movimentos sociais e na escola, o fortalecimento de grupo, muitas vezes silenciados e, a articulação entre escola e realidade. A resistência de alguns professores é mencionada pelo professor AP1 como uma das grandes dificuldades na construção da gestão democrática.

Para o professor AP2 muitos ainda são os obstáculos a serem superados. Na sua percepção, a participação dos pais no processo educativo dos filhos é bastante limitada, sendo necessária a ampliação desses momentos de participação, que ocorrem apenas em âmbito administrativo ou em datas comemorativas. Desse modo, para ele *“há que se buscar maior participação dos pais no cotidiano da aprendizagem, com sua preocupação voltada à qualidade do ensino e aos resultados apresentados”* (AP2, 2018).

Outra questão importante ressaltada pelo docente, de encontro com Mantoan (2003), diz respeito ao movimento de inclusão do aluno com necessidades especiais, já que essa inclusão não se concretiza de maneira absoluta, de modo que *“o aluno tem acesso à escola, mas o atendimento continua falho”* (AP2 2018). Ao se identificar a inclusão como um processo cujos obstáculos ainda impõem limites à ação da escola, retomamos Fación (2008) e seu apontamento acerca da necessidade de muita reflexão e preparo do contexto escolar.

Para o professor MD1, muitas dificuldades delineiam os desencontros da construção da gestão democrática, como: política, autoritarismo do gestor, desinformação e manipulação da comunidade escolar, descompromisso de professores e desmotivação dos alunos. Além disso, o docente aponta a qualidade da formação continuada como um obstáculo à qualificação docente e conseqüente melhoria da qualidade do ensino. Segundo ele, a formação continuada muitas vezes não corresponde aos anseios ou necessidades da escola, quer seja por questões ideológicas, quer por razões econômicas. Esse apontamento vai ao encontro de Araújo (2007), que menciona a dificuldade de atualização, reflexão e aprimoramento da prática docente como um obstáculo a ser enfrentado pela educação atual.

Para o professor MD2, a falta de participação dos pais interfere na tomada de decisões da escola, já que o seu não comparecimento à instituição impede conhecer as necessidades que as famílias identificam na educação dos filhos, afirmação que evidencia os desafios da gestão democrática identificados por Araújo (2007).

No que tange às contribuições da gestão democrática na escola pública, quarto enfoque identificado, para o gestor AP entre as várias contribuições evidenciamos a formação de cidadãos democráticos para atuar na sociedade. Já para o gestor MD, o esforço coletivo direciona para o sucesso da educação.

Para o professor AP1, a contribuição da gestão democrática é o *“desenvolvimento da educação com envolvimento de todos que atuam no ambiente escolar”* (AP1, 2018). O AP2 discorre acerca da questão afirmando as seguintes contribuições: desperta o sentimento de responsabilidade coletiva, já que trata de decisões conjuntas; melhoria da qualidade do ensino, possibilitada pela autonomia do professor; garantia da inclusão; descentralização; afirmação da identidade da escola.

Nesse mesmo enfoque, o professor MD1 expõe sobre as contribuições da gestão democrática na escola pública: *“tudo o que é planejado em conjunto gera responsabilidade, compromisso, comprometimento, satisfação”* (MD1, 2018). Para MD2 a contribuição da gestão democrática é sintetizada da seguinte maneira: *“O maior benefício de uma gestão democrática é a sensação de participação que dá a todos na comunidade escolar, pois as decisões não são impostas sem discussão e reflexão”* (MD2, 2018).

Por fim, o quinto enfoque identificado se refere aos caminhos da gestão democrática e foi contemplado pelos seguintes questionamentos: Que ações de natureza essencialmente democrática podem ser identificadas na instituição em que você atua? Como você percebe o caminho de democratização perseguido pela instituição em que você atua?

As informações obtidas vão ao encontro dos referenciais teóricos defendidos neste estudo, apontando a construção do PPP e a participação da comunidade escolar nas diversas ações da escola. Para o gestor AP, *“praticamente todas as ações executadas na escola são democráticas, sem imposições, buscando-se sempre o consenso da equipe”* (AP, 2018).

Também para o professor AP1 praticamente todas as ações executadas na escola são democráticas, quando há a participação de todos. Acrescenta afirmando que *“o caminho da gestão democrática surge do envolvimento de todos na busca por um mesmo objetivo”* (AP1, 2018).

Para o professor AP2, ações democráticas na escola são todas aquelas que estão de acordo com os princípios legais. Entre essas ações, o professor menciona a inclusão, a construção do PPP da escola, a composição e funcionamento do CPM da escola. De acordo com o professor, a necessidade de implantação diante das vantagens da gestão democrática é questão indiscutível, e as escolas encaminham-se para essa conquista de maneira gradual. Contudo, o poder público municipal precisa reconhecer essa necessidade, permitindo maior autonomia às escolas que, muitas vezes, entram em um embate entre as determinações dos sistemas de ensino e as necessidades e interesses da comunidade escolar, o que precisa ser superado para que a democracia das escolas seja um fenômeno real.

O professor MD1 se manifesta acerca dos caminhos da gestão democrática afirmando que: *“Estamos em um país democrático e, como cidadãos, não podemos ficar calados diante de injustiças. Porém, muitas vezes, mesmo não concordando com certas imposições, os indivíduos se sentem coagidos a não se manifestar”* (MD1, 2018). O docente narra com orgulho sua participação no processo de construção da gestão democrática da escola onde atua mencionando a construção do primeiro PPP da instituição, as reformulações do Regimento Escolar, a realização de trabalhos coletivos de

grande significado para a comunidade escolar e a participação dos pais, inclusive nas questões econômicas.

A participação da comunidade escolar na construção do PPP está de acordo com o que determina a LDB, em seu artigo 12, reafirmada por Carneiro (2006) como um dos balizamentos da gestão democrática. Assim, concretiza-se também a afirmação de Veiga (2008) ao conceituar a escola como espaço de construção das propostas político- pedagógicas.

A ideia de construção do PPP como ação democrática remete também a Gadotti (2004) que menciona, além dessa construção, a implementação de Conselhos de escola e outras medidas que garantem a sua autonomia, nas variadas esferas- administrativa, pedagógica e financeira.

Contudo, a respeito das conquistas mencionadas, o professor MD1 menciona a extinção das eleições para diretor de escola como um retrocesso no processo democrático, destaca ainda, que a escola já teve eleições com a participação de toda a comunidade escolar, sendo extinta após uma troca partidária do município: *“O trabalho passou a ser mais focado em interesses políticos e manipulação de opiniões, o que me faz acreditar que assim o aluno perde muito e a comunidade perde a liberdade de expressão”* (MD1, 2018).

Frente a isso, retomamos Oliveira (2018) que realiza uma abordagem do caráter democrático da eleição de diretor, defendendo que a escolha aconteça, conforme a meta 19 do Plano Nacional de Educação, realizada por meio de mérito e desempenho, características que habilitariam o professor a ser submetido à eleição pela comunidade.

O gestor MD aponta a ausência de eleições para diretor como um entrave no processo de democratização da gestão. Ao falar sobre a realidade da escola, declara a busca pela criação de uma gestão pautada no amor e na disciplina, resultante da participação de todos os envolvidos. Para o gestor, há uma dedicação irrestrita dos profissionais pautada em princípios sociais, pedagógicos e democráticos.

Ao abordar os caminhos da gestão democrática, o gestor MD afirma que a instituição está buscando essa construção possibilitada pela construção e vivência do PPP que sintetiza a ideia de escola que se deseja construir, seus rumos e suas limitações. Para tanto, o PPP é fruto de investigação e reflexão, concluindo que: *“O trabalho pedagógico que o projeto explicita tem como meta*

a capacitação e a preparação política dos cidadãos de uma nova sociedade, que se deseja mais justa e humana. Acredita-se que estamos no caminho” (MD, 2018).

O professor MD2 menciona outra questão importante a ser considerada quando se trata de gestão democrática: a gestão pedagógica. Segundo o professor, ao citar as ações democráticas realizadas na escola em que atua, os alunos podem decidir quais projetos pedagógicos vão desenvolver. Ainda, conforme ela, *“há sempre consenso entre os professores na hora de estipular prazos, metas e outros combinados”* (MD2, 2018). Declara ainda que, mesmo com pouca experiência, percebe que os gestores da escola se preocupam em tomar decisões que visem o bem de toda a comunidade escolar, corrigindo falhas ocorridas em experiências anteriores.

Tomando como referência as informações obtidas neste estudo, verificamos que os gestores e docentes compartilham de ideias bastante próximas a respeito da gestão democrática, apontando a participação comunitária como uma necessidade a ser assumida por todas as escolas e uma realidade que já se efetiva no contexto estudado em muitos aspectos. Nem tudo caminha, entretanto, na mesma direção. Na contramão da democratização, os sujeitos pesquisados denunciam a ausência de eleição de diretores nas escolas municipais como um obstáculo significativo na construção desse processo, reclamando o direito de escolha de seus representantes.

Além disso, outra importante obstacularização na construção da gestão democrática diz respeito à inclusão, pois a escola ainda não consegue atender à todas as necessidades do aluno incluído e expectativas do professor, deparando-se com a dificuldade que professores de turmas regulares enfrentam para atendimento a essa clientela, de modo que formações voltadas a essa demanda devem ser ofertadas pelas mantenedoras a fim de equacionar ou reduzir essa problemática.

A construção do PPP, por sua vez, constitui-se como uma ação democrática consolidada nas escolas, de acordo com as determinações legais. Contudo, ao apontar a participação dos pais no dia a dia da escola como uma dificuldade enfrentada pela gestão democrática, constatamos que a participação ainda é uma ação fragmentada, direcionada a determinadas situações, deixando lacunas no cotidiano das instituições, salientando a

necessidade de que o convite ao comparecimento dos pais à escola e o atendimento a esse convite sejam convergentes à conquista de uma escola para todos.

6 CONCLUSÕES

Conforme verificado ao longo do presente estudo, a gestão democrática segue um caminho de gradual evolução, embora ainda lenta. Percebemos que esse tipo de gestão ganha, cada vez mais, espaço nas escolas, em cumprimento a determinações legais que, nas últimas décadas, vêm garantindo um novo conceito de direcionamento, pautado em princípios de igualdade, descentralização, participação da comunidade.

Com base nas informações obtidas, a gestão democrática se efetiva por meio de ações diversas, entre as quais se destacam a construção e efetivação do PPP, a inclusão, a gestão de parcerias e a formação continuada. Essas ações necessitam ser implantadas a fim de que o viés democrático da gestão deixe de ser apenas uma determinação legal e passe a fazer parte do cotidiano da escola.

A gestão do PPP é apresentada como um desafio às escolas, já que exige a síntese dos ideais que a escola deseja, portanto, ser deve ser um documento que represente esses ideais. Além disso, não apenas a construção desse documento é um desafio, mas também a sua reconstrução (que deve ser periódica) e a sua efetivação, já que nem sempre a prática da escola corresponde ao conteúdo ali proposto, de modo que se faz necessária uma adequação: ou a escola se adequa ao PPP ou o PPP deve ser reelaborado, adequando-se à prática da escola.

O PPP é, portanto, fator crucial na organização e funcionamento da escola, de modo que o profissional que assume uma função de gestor deve estar atento ao momento em que o PPP necessitar de reformulação, bem como preparado para assumir as responsabilidades que lhe cabem nesse processo, a fim de se manter o compromisso democrático legalmente estabelecido. Além disso, é preciso que esse importante documento de política pública de educação seja retirado dos arquivos e passe a ser parte do cotidiano das escolas, de modo que todos, a qualquer momento, possam e devam tomá-lo como referência de suas ações.

No que se refere à inclusão, apontada como uma das dificuldades encontradas na instauração do processo democrático nas escolas, destacamos a necessidade de que as instituições educacionais estejam preparadas a

trabalhar com a população inclusiva que, cumprindo preceitos legais, chega para ocupar um espaço nos sistemas regulares de ensino. Contudo, verificamos que inclusão não se resume à simples adaptação estrutural das instituições, mas exige o repensar de práticas pedagógicas capazes de promover as capacidades desses alunos, sem ignorar suas limitações, preservando seu direito à aprendizagem.

Já no que se refere à gestão de órgãos, evidenciamos a necessidade de que a escola esteja, cada vez mais, de portas abertas à participação comunitária, de modo que a responsabilidade com a educação seja assumida de maneira conjunta, potencializando a ação educativa e ampliando a sua qualidade.

Quanto à formação continuada, outro enfrentamento a ser assumido pela gestão democrática, destacamos a premissa de que essas formações caminhem ao encontro das necessidades da educação. Assim, as formações continuadas devem abordar referenciais teóricos e práticas capazes de trabalhar a inclusão, as propostas democráticas de ensino e gestão, a qualidade do ensino, o acesso aos variados recursos de informação.

Por fim, considerando a reflexão apresentada ao longo deste estudo, reafirmamos a importância de uma gestão voltada à efetivação das concepções apresentadas, que abra as portas da escola à colaboração comunitária, a fim de que o protagonismo da educação seja assumido por todos, de maneira compartilhada. Do embate estabelecido entre os referenciais teóricos levantados e as informações referentes à prática no nosso contexto de atuação, reforçamos a crença de que a educação conquistará verdadeiramente a sua qualidade e assumirá o seu poder de transformação social a partir do momento em que a consciência da importância da participação comunitária seja, de fato, consolidada no seio de todas as escolas.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Sérgio Onofre Seixas de. **Gestão democrática?** Os desafios de uma gestão participativa na educação pública em uma sociedade clientelista e oligárquica. Maceió: EDUFAL, 2007.

BATISTA, Anelice S; TACCA, Maria Carmen V. R. Errata: onde se lê deficiente mental, leia-se criança que aprende como sujeito de possibilidades. *In:* MARTÍNEZ, Albertina Mitjás; TACCA, Maria Carmen Villela Rosa. **Possibilidades de aprendizagem:** ações pedagógicas para alunos com dificuldade e deficiência. Campinas, SP: Alínea, 2011, p. 139- 152.

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. Gestão da educação: município e escola. *IN:* FERREIRA, N. S. e AGUIAR, M. A.(Orgs.). **Gestão da Educação:** impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2001.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil:** texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações determinadas pelas Emendas Constitucionais de Revisão nos 1 a 6/94, pelas Emendas Constitucionais nos 1/92 a 91/2016 e pelo Decreto Legislativo no 186/2008. – Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2016.

_____. LDB: **Lei de Diretrizes e Bases da educação nacional.** Brasília: Senado Federal, 2017. Disponível em: http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/529732/lei_de_diretrizes_e_bases_1ed.pdf. Acesso em: 14 de nov. de 2018.

_____. **Lei nº 13005.** Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Brasília: Congresso Nacional, 2014. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm. Acesso em: 31 de out. de 2018.

CARNEIRO, Moacir Alves. **LDB fácil:** leitura crítico- compreensiva artigo a artigo. 12ª Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

FACIÓ, José Raimundo. **Inclusão escolar e suas implicações.** Curitiba: Ibpex, 2008.

FONSECA, João José Saraiva. **Apostila da metodologia científica.** Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 2002.

GADOTTI, Moacir e ROMÃO, José E. **Autonomia da Escola**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

GARCIA, Carlos Marcelo. **Formação de professores para uma mudança educativa**. Porto: Porto Editora, 1999.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva**. Campinas: Papirus, 2007.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5 ed. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 5 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

MACEDO, Neusa Dias de. **Iniciação à pesquisa bibliográfica: guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa**. São Paulo: Edições Loyola, 1994.

MAGRI, Cledir Assísio. **A educação em direitos humanos: uma abordagem a partir de Paulo Freire**. Revista Espaço Pedagógico, v. 19, n. 1, Passo Fundo, p. 44-63, jan./ jun., 2012.

MANTOAN, Maria Teresa Eglér. **Inclusão escolar: o que é? Por quê? Como fazer?** Maria Teresa Eglér Mantoan. São Paulo: Moderna, 2003.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de. **Gestão, liderança e clima escolar**. Curitiba: Appris, 2018.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 3.ed. São Paulo, Ática, 2005.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: FEEVALE, 2013.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SACAVINO, Susana. **Direitos humanos, reconhecimento e educação**. Revista Espaço Pedagógico, v. 19, n. 1, Passo Fundo, p.9-19, jan./ jun. 2012.

SAGE, D. Estratégias administrativas para a realização do ensino inclusivo. *In*: STAINBACK, Susan Bray; STAINBACK, William C. **Inclusão: um guia para educadores**. Porto Alegre: Artmed, 1999. (129-141).

SANDER, Beno. **Gestão da Educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento**. Campinas, SP: Autores Associados, 1995.

SKLIAR, Carlos. A inclusão que é nossa e a diferença que é do outro. *In*: RODRIGUES, David. **Educação e inclusão: doze olhares sobre a educação inclusiva**. São Paulo: Summus, 2006, p. 15-34.

VASCONCELLOS, Maria de Nazareth Machado de Barros. **Gestão de Sistemas educacionais**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

_____, Ilma Passos Alencastro. Perspectivas para reflexão em torno do projeto político- pedagógico. *In*: VEIGA, Ilma Passos Alencastro; RESENDE, Lucia Maria Gonçalves de (Org). **Escola: espaço do projeto político-pedagógico**. Campinas, SP: Papyrus, 1998, p. 9-32.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.). Projeto Político- Pedagógico da escola: uma construção coletiva. *In*: VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.). **Projeto político- pedagógico da escola: uma construção possível**. 24. Ed. Campinas, SP: Papyrus, 2008, p. 11-36.

VELOSO, Najla; MENDONÇA, Patrícia Ramos. Avaliando a Formação de Educadores para a Diversidade: a análise de duas experiências de formação desenvolvidas pela Secad. *In*: BRASIL, Secretaria de Educação Continuada. **Educação na diversidade: experiências de formação continuada de professores / Org. Jorge Luiz Teles, Patrícia Ramos Mendonça**. Brasília: Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade, 2007.

APÊNDICE A- CARTA DE APRESENTAÇÃO



Universidade Federal de Santa Maria
Universidade Aberta do Brasil
Centro de Educação
Curso de Especialização em Gestão
Educativa

Meu nome é Janaína Giehl, sou aluna do Curso de Especialização em Gestão Educacional, pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM-RS) e estou terminando minha Monografia intitulada por **“A CONSTRUÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA: ENCONTROS E DESENCONTOS”**, para obter o título e Especialista em Gestão Educacional.

Nesse trabalho, meu intuito é pesquisar sobre o processo de construção da gestão democrática na escola pública, objetivando compreender quais são os principais desafios a serem superados na construção de uma gestão efetivamente democrática.

Para isso, gostaria de saber de você algumas questões que serão pertinentes à construção de minha pesquisa e aprimoramento de meu trabalho.

Sendo assim, peço que me responda as questões solicitadas que contribuirão para a conclusão do meu trabalho, em que utilizarei das suas respostas sem citar seu nome.

Desde já, agradeço por sua importante colaboração nessa pesquisa.

Atenciosamente,

Janaína Giehl
Pós-Graduanda em Gestão Educacional/ UFSM

Adrielle Delgado Dias
Professora Orientadora

Tio Hugo, 02 de outubro de 2018.

APÊNDICE B- ENTREVISTA



Universidade Federal de Santa Maria
Universidade Aberta do Brasil
Centro de Educação
Curso de Especialização em Gestão
Educcional

Formação:

Instituição:

Ano:

Idade:

Tempo de serviço:

Quanto tempo atua na escola:

1 O que é para você o trabalho do gestor na escola?

2 O que você entende por gestão democrática?

3 Quais são as principais dificuldades que você identifica na construção de uma gestão democrática na escola?

4 Que ações de natureza essencialmente democrática podem ser identificadas na instituição em que você atua?

5 Que benefícios à educação são promovidos por meio de uma gestão verdadeiramente democrática?

6 Como você percebe o caminho de democratização perseguido pela instituição em que você atua?