



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

**UM ESTUDO DE CASO SOBRE A PARTICIPAÇÃO  
DA COMUNIDADE ESCOLAR EM UMA ESCOLA DA  
REGIÃO CENTRAL DO RIO GRANDE DO SUL**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Patrícia de Almeida Cunha Floriano**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2010**

**UM ESTUDO DE CASO SOBRE A PARTICIPAÇÃO DA  
COMUNIDADE ESCOLAR EM UMA ESCOLA DA REGIÃO  
CENTRAL DO RIO GRANDE DO SUL**

**por**

**Patrícia de Almeida Cunha Floriano**

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

**Orientador: Prof. Leonardo Germano Krüger**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2010**

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

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Monografia de Especialização

**UM ESTUDO DE CASO SOBRE A PARTICIPAÇÃO DA  
COMUNIDADE ESCOLAR EM UMA ESCOLA DA REGIÃO CENTRAL  
DO RIO GRANDE DO SUL**

elaborada por  
**Patrícia de Almeida Cunha Floriano**

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

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Leonardo Germano Krüger, Ms.(UFSM)**  
(Presidente/Orientador)

**Liliana Soares Ferreira, Dr<sup>a</sup>. (UFSM)**

**Cristiane Ludwig, Ms. (UFSM)**

Santa Maria, 18 de setembro de 2010.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este estudo a minha família, principalmente ao meu marido,

**TIAGO DA ROCHA FLORIANO**

que esteve ao meu lado durante o decorrer de todas as etapas me dando apoio

e impulsionando os meus passos com grande dedicação,

e aos meus pais,

**GELSON CARLOS CUNHA E MARIA NEUSA CUNHA,**

que com grande humildade sempre estiveram presentes em minha vida passando

valores essenciais para meu cotidiano.

Da mesma forma saliento a importância de minha irmã,

**FERNANDA CUNHA,**

por suas palavras de conforto e sua valorosa amizade.

## **AGRADECIMENTOS**

Deixo meus agradecimentos a Escola Municipal onde foi realizada a pesquisa, aos Pais, Funcionários, Professores e Equipe Diretiva, os quais foram muito receptivos comigo e colaboraram de forma positiva no decorrer das entrevistas. E a todos que contribuíram de alguma maneira para a realização deste trabalho.

**MUITO OBRIGADA!**

**Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente.  
(Paulo Freire)**

## **RESUMO**

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

### **UM ESTUDO DE CASO SOBRE A PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR EM UMA ESCOLA DA REGIÃO CENTRAL DO RIO GRANDE DO SUL**

AUTORA: PATRICIA DE ALMEIDA CUNHA FLORIANO

ORIENTADOR: LEONARDO GERMANO KRÜGER

Data e Local da Defesa: Santa Maria/RS, 18 de setembro de 2010.

Esta pesquisa objetivou analisar como está ocorrendo o processo de participação da comunidade escolar em uma Escola Municipal de Ensino Fundamental da região central do Rio Grande do Sul sobre o viés dos princípios de uma gestão democrática. A mesma caracterizou-se como uma pesquisa de campo do tipo qualitativa, em que foi analisado o Projeto Político-Pedagógico da Escola e foram levados em conta aspectos existentes de uma gestão democrática, como a participação de todos os sujeitos envolvidos pela Escola. Foram utilizados também observações e entrevista semi-estruturada com a equipe diretiva, professores, pais, alunos e funcionários. As entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas de acordo com análise de conteúdo. Constatou-se que a participação da comunidade escolar ainda não é total devido a implicações como a falta de uma real participação dos pais e pela falta de interesse e motivação por parte dos mesmos na Escola, assim como a não consolidação da articulação entre pais, alunos e professores.

Palavras-chave: Participação. Comunidade Escolar. Gestão Democrática.

## **ABSTRACT**

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

### **UM ESTUDO DE CASO SOBRE A PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR EM UMA ESCOLA DA REGIÃO CENTRAL DO RIO GRANDE DO SUL**

(A CASE STUDY ON THE PARTICIPATION OF THE COMMUNITY SCHOOL IN A  
SCHOOL OF THE CENTRAL REGION OF RIO GRANDE DO SUL)

AUTHORESS: PATRICIA DE ALMEIDA CUNHA FLORIANO

ADVISER: LEONARDO GERMANO KRÜGER

Data e Local da Defesa: Santa Maria/RS, 18 de setembro de 2010.

This study aimed to analyze how the process of school community participation is occurring in a school of the central region of Rio Grande do Sul about the bias of the principles of a democratic management. The research was characterized as a field survey of qualitative type, which analyzed the school's Political-Pedagogical Project and took in account aspects of whether there is or not a really democratic administration where there should be participation by all individuals involved in school. Observations and semi-structured interviews with the leadership team, teachers, parents, students and employees were also used taking in consideration the objective of this research. The interviews were taped, transcribed and analyzed according to content analysis. I found that the participation of school community is not yet absolute, due to lack of real parental participation and lack of interest and motivation from the school individuals, as well as the non-consolidation of the relationship between parents, students and teachers.

Key-words: Participation. School Community. Democratic Management.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>09</b>
<b>2 ENCAMINHAMENTO METODOLÓGICO .....</b>	<b>13</b>
<b>3 CONTEXTUALIZANDO O CAMPO DA INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>4 ANALISANDO AS INFORMAÇÕES .....</b>	<b>18</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>32</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>35</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>38</b>

# 1 INTRODUÇÃO

As mudanças vividas na atualidade em nível mundial, em termos econômicos, sociais e culturais, assim como o acesso às novas tecnologias da comunicação, entre outros fatores, têm provocado uma nova atuação e organização das políticas públicas.

Na educação, um efeito desta ação são os processos de descentralização da gestão escolar, hoje percebido como uma das mais importantes tendências das reformas educacionais em nível mundial e um tema importante nos debates educacionais com toda a sociedade.

Nesse processo de descentralização, a participação de toda a comunidade escolar (pais, alunos, professores, funcionários, coordenadores, supervisores, diretores) torna-se de vital importância. As alternativas de descentralização podem possibilitar a construção conjunta de uma nova escola, com o viés da formação de um cidadão mais humano e com valores de uma sociedade realmente democrática.

Segundo Paro (2001, p.27), “a superação dos condicionantes do autoritarismo na escola dependem de um esforço coletivo de todos os envolvidos na escola, ao mesmo tempo que essa participação coletiva depende da superação dos condicionantes do autoritarismo”.

Sendo assim a proposta desta pesquisa surgiu a partir do interesse em estudar se a participação da comunidade escolar está sendo construída, ou se apenas estamos maquiando uma situação que se percebe como bastante comum nas escolas, que são algumas pessoas que detém o poder fazendo escolhas pela maioria, lugares estes que contrariam a essência da gestão democrática.

Segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB/96 (BRASIL, 1996), os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática

do ensino público obedecendo aos princípios da participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político-pedagógico (PPP) da escola e a participação das comunidades escolares em locais e conselhos escolares.

A partir do que a LDB explicita, acredita-se na necessidade de estudos aprofundados sobre como está ocorrendo esse processo de descentralização dentro das instituições escolares. Será que o processo de gestão escolar está ocorrendo de forma democrática? Há, realmente, a participação de todos na escola, ou seja, envolvimento de todos com a construção do PPP e na tomada de decisões de futuras ações? Como está ocorrendo essa participação?

Por essa razão o tema escolhido para essa pesquisa é “a participação da comunidade escolar na gestão escolar democrática”.

A problematização relacionada à existência ou não da participação da comunidade escolar na gestão da escola envolve questões que despertam interesse de nossa sociedade, pelo fato principal de sabermos que a educação tem papel fundamental na busca de uma sociedade mais igualitária, justa e digna para todos.

A gestão democrática da educação está vinculada aos mecanismos legais e institucionais, como por exemplo, na coordenação de atitudes que propõe a participação social no planejamento, na tomada de decisões, na escolha do uso de recursos e prioridades de aquisição, nos períodos de avaliação e na política educacional, entre outros. Enfim, é através da participação de todos que poderemos construir uma formação melhor e conseqüentemente uma sociedade melhor, em que as opiniões e as singularidades de cada um sejam respeitadas e que as decisões sejam tomadas frente à participação de todos, sempre visando o bem. Talvez, assim, construiremos uma sociedade mais participativa e realmente democrática, preocupada com a formação de todos os cidadãos e engajados nos processos políticos do país.

Paro (2001, p.19) argumenta sobre a necessidade de democratização dentro da escola. Segundo ele:

Não se pode é tomar os determinantes estruturais como desculpa para não se fazer nada, esperando- se que a sociedade se transforme para depois transformar a escola. Sem a transformação na prática das pessoas não há sociedade que se transforme de maneira consistente e duradoura. É aí, na prática escolar cotidiana, que precisam ser enfrentados os determinantes mais imediatos do autoritarismo enquanto manifestação, num espaço restrito, dos determinantes mais amplos da sociedade.

Azevedo (2002) argumenta que a democracia não se limita a sua dimensão

política, pois envolve a articulação direta desta com as práticas de participação social. Sendo necessário que as instituições sociais sejam democraticamente governadas, pois o número de instância onde se exerce o direito de voto também serve como perseverante quanto ao índice de desenvolvimento daquela sociedade.

Sendo assim a ampliação de espaços para o exercício da participação e de espaços públicos de decisões vem a contribuir para a consolidação da democracia social entre nós.

A partir do que foi exposto, os objetivos desta pesquisa são:

### **1.1 Objetivos geral**

- Analisar como está ocorrendo o processo de participação da comunidade escolar (pais, alunos, professores, equipe diretiva, conselho escolar) em uma Escola da região central do Rio Grande do Sul (RS).

### **1.2 Objetivos específicos**

- Analisar o que a comunidade escolar entende por participação.
- Analisar como foi a participação da comunidade escolar no processo de construção do PPP da escola.
- Analisar pontos positivos e pontos negativos referentes à existência ou não de uma gestão democrática na escola.

Entende-se que a nossa realidade é construída no social e se faz importante compreender como esta de fato ocorre. Ao pesquisar questões, como as levantadas nesta pesquisa, estar-se-á adentrando em aspectos importantes de nossa sociedade, aspectos estes como já mencionado, importantes para as mudanças que nossa sociedade.

Neste sentido, segundo Triviños (2007), o pesquisador, por coerência, deve ligar a apropriação de qualquer idéia a sua concepção do mundo, em primeiro lugar, e em seguida, inserir essa noção no quadro teórico específico que lhe serve de apoio para o estudo dos fenômenos sociais.

Nessa perspectiva, acredita-se na necessidade do profissional da educação, ser antes de mais nada, um pesquisador, alguém que está sempre em busca de

transformações e mudanças, alguém realmente preocupado com o futuro da sociedade, responsável também pelas mudanças no âmbito social e político.

Por isso, particularmente, esta pesquisa vai além do simplesmente verificar e analisar o processo de participação na gestão democrática. É, antes disso, o meu papel como educador responsável e preocupado com o ensino, com a prática e com a transformação da sociedade.

## 2 ENCAMINHAMENTO METODOLÓGICO

Essa pesquisa se desenvolveu a partir da modalidade de estudo de caso qualitativo. Esse tipo de pesquisa tem como objeto de estudo uma unidade que se analisa profundamente. É uma modalidade que permite analisar aspectos implícitos ao desenvolvimento das práticas organizacionais. Surge quando os pesquisadores percebem que muitas informações não podem ser quantificadas e precisam ser interpretadas de forma mais ampla que circunscrita ao simples dado objetivo (TRIVIÑOS, 2007).

Segundo Barros; Lehfeld (1990), essa pesquisa é também uma pesquisa de campo por ser uma pesquisa onde o investigador assume o papel de observador e explorador, coletando diretamente os dados no local (campo) em que se deram ou surgiram os fenômenos.

Sendo assim, essa pesquisa foi realizada em uma Escola Municipal da região central do RS, onde foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com a comunidade escolar. Participaram a Diretora, a Secretária e uma Servente da Escola, um Aluno, duas Professoras e dois Pais.

Lakatos; Marconi (2001) indicam a técnica da entrevista como uma conversação efetuada face a face, de maneira metodológica, proporciona ao entrevistador, verbalmente, a informação necessária.

Desse modo, as entrevistas versaram em relação à participação de pais e professores, por exemplo, na construção do PPP da escola, e sobre a participação da comunidade escolar na escola, assim como na tomada de decisões dentro da instituição. Também, foram pesquisados assuntos pertinentes sobre democracia e sobre a possibilidade de uma gestão democrática.

O primeiro passo para a construção desta pesquisa foi ter a permissão da Escola para o desenvolvimento da mesma. Em seguida, partiu-se para o

conhecimento do PPP da mesma, e paralelamente também foi exposto para a equipe diretiva o tema de pesquisa e a importância do mesmo.

Após os trabalhos iniciais foi solicitado que pais, professores e funcionários que tivessem interesse de participar do processo da pesquisa, viessem até a escola para a realização das entrevistas.

As perguntas realizadas durante a entrevista semi-estruturada foram: O que significa participação para você? (O que é participar?); Como se dá a sua participação na escola? O que é democracia? O que você entende por gestão escolar democrática? Você sabe o que significa PPP? Você participou da elaboração do PPP da escola a qual seu filho ou filha estuda? Ou como se deu a participação de vocês no PPP da escola? Como é realizada a tomada de decisões na escola, são realizadas reuniões, votações, ou de outra forma?

As entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas com o intuito de observar a gestão democrática e a participação da comunidade escolar, como já citado anteriormente, temas que são objetos deste estudo, resgatando dessa forma pontos positivos e negativos decorrentes neste processo de gestão escolar. Cada participante assinou o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE A).

Após a coleta dos dados foi feita a análise das respostas a partir das etapas da análise de conteúdo descritas por Bardin (*apud* TRIVIÑOS, 2007): pré-análise, descrição analítica e interpretação inferencial. A pré-análise é simplesmente a organização do material; a descrição analítica o material é submetido a um estudo aprofundado; e na fase de interpretação referencial ocorre então a reflexão, a intuição e são feitas relações com embasamento nos materiais empíricos.

Dessa forma a pesquisa seguiu os seguintes passos descritos por Triviños (2007): delineamento do tema e objetivo a serem estudados; revisão de literatura; questões de pesquisa e perguntas norteadoras, coleta de dados e análise dos dados obtidos.

### **3 CONTEXTUALIZANDO O CAMPO DA INVESTIGAÇÃO**

A escola onde foi realizada a pesquisa situa-se na Zona Central do estado do Rio Grande do Sul. A Escola é de periferia atendendo uma clientela de baixo poder aquisitivo e segundo PPP da escola “com problemas econômicos e sociais bastante presentes” (PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO, 2008, p.8).

A Escola possui quatro salas de aula, um laboratório de informática, uma sala de recursos, uma sala para professores, uma cozinha com refeitório, uma despensa, 6 banheiros e uma secretaria. Possui um pátio amplo com pracinha e um ginásio poliesportivo ao lado.

Atualmente, a Escola atende um total de 68 crianças, distribuídas na Pré-escola, 1º ano, 2º ano, 3ºano, 4º ano e 5º ano, e segundo o PPP da escola são crianças oriundas em sua maioria de famílias com poder aquisitivo baixo e de famílias desestruturadas, em sua maioria filhos de pais presos, separados, entre outros.

A Escola possui o seguinte quadro funcional: uma diretora, uma secretária, uma educadora especial, seis professores e duas funcionárias (uma merendeira e uma servente).

Consta no PPP da escola como Tópico “Que escola Queremos: Queremos uma escola que oportunize a criança seu pleno desenvolvimento, como potencialidades, oferecendo condições à construção e a aquisição do conhecimento como um ser social, crítico, participativo e transformador com preparação para o trabalho e o exercício consciente da liberdade e da cidadania. Queremos uma escola que trabalhe em clima de cooperação entre direção e equipe docente para que haja condições favoráveis a adoção, execução, avaliação e aperfeiçoamento das estratégias educacionais, bem como o uso adequado do seu espaço físico (PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO, 2008, p.12).

Nessa parte do PPP visualizamos algumas palavras que demonstram

aspectos que contemplam a existência de uma gestão democrática na escola, como participação, liberdade e cooperação.

Ao procurar questões no PPP sobre a participação de todos da comunidade escolar na escola, resgatei especificamente alguns aspectos bastante importantes sobre estas, a Instituição põe a participação de todos como essencial para a transformação de uma “sociedade melhor e democrática” onde tudo é realizado conforme a “realidade vivida pelos principais segmentos da escola” e onde tudo se “constrói no coletivo e com grande harmonia e cooperação”. (PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO, 2008).

Ademais, consta no PPP da Escola que foram realizadas reflexões e uma avaliação que considerou os elementos dificultores, facilitadores e o trabalho desenvolvido em diversas áreas.

Partindo disso o grupo escolar analisou: que mudanças se pretendem ter na realidade local? O que se entende por qualidade de vida e qualidade na educação? Quais as ações que devem ser tomadas para que os objetivos sejam alcançados?

Dessa forma, consta no PPP da escola onde foi realizada a pesquisa algumas medidas e ações a serem realizadas, como:

- Conscientização dos professores sobre a realidade vivida pelos alunos;
- Reuniões periódicas da equipe escolar;
- Valorização do papel da escola com trabalho de conscientização constante, junto aos pais e comunidade em geral;
- Tomada de decisões conjuntas, assumidas democraticamente por todos os membros envolvidos no projeto;
- Incentivo a Associação de Pais e Mestres e do Conselho de Escola, assim como de associações e agremiações do bairro. (PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO, 2008, p.16).

Durante a análise do PPP da Escola pode-se evidenciar aspectos que enfatizam a busca por uma gestão democrática.

A Escola de qualidade desenvolve um projeto pedagógico centrado no aluno como estratégia de permanência e sucesso na escola assegurando aprendizagem a todos os alunos. Um projeto que investe na formação dos professores e profissionais da Escola e desenvolve relações de colaboração com sua comunidade induzindo mudanças positivas a partir do contexto na própria escola.

Dessa forma, a gestão tem papel fundamental na promoção da educação de qualidade ao estimular a participação das pessoas para a construção de uma rede de relações que se desenvolvem na família, no trabalho, nas escolas, nos

movimentos sociais, capaz de sustentar a proposta de uma escola de qualidade para todos, aberta para as trocas de conhecimentos e provocando uma mudança coletiva na maneira de pensar e agir.

A gestão escolar compreendida como um processo coletivo de planejamento, organização e desenvolvimento de um projeto político-pedagógico, representa um novo paradigma da educação. Apresenta novas idéias e orientações a partir da compreensão da rede de relações que se estabelecem no contexto educacional, da complexidade, da dinamicidade e da ação transformadora da escola.

Portanto, o enfoque da gestão baseada no diálogo e participação supera a visão educacional tradicional.

## 4 ANALISANDO AS INFORMAÇÕES

Esta pesquisa de campo aprofundou-se em aspectos relacionados à comunidade escolar e gestão democrática como já mencionado no trabalho, tendo como foco a importância de firmar um bom relacionamento entre escola e comunidade, assim como na participação de toda a comunidade escolar na tomada de decisões da Escola.

Muitas mudanças vêm ocorrendo nos processos de política e administração escolar, com o intuito de haver um processo de descentralização do poder acerca da educação.

Segundo a autora Lück (2006), a mudança mais significativa que podemos registrar é a do modo como vemos a realidade e de como dela participamos.

No geral, em toda a sociedade, observa-se o desenvolvimento da consciência de que o autoritarismo, a centralização, o conservadorismo, a fragmentação e a ótica do dividir para conquistar; do perde e ganha estão ultrapassados por conduzirem ao desperdício, ao imobilismo, ao ativismo inconsequente, a divisão de poder, que o destrói, e ao fracasso em médio e longo prazos quando se pensa em promover mudanças evolutivas e ganhos de desenvolvimento; sobretudo por essa orientação corresponder a uma fragmentação do ser humano e sua alienação em relação a experiência vital e a uma distorção dos rumos estruturais de sua formação. (LÜCK, 2006, p.29-30).

Barroso (2001, p.13) também nos fala sobre essas mudanças e segundo o autor:

De um modo geral, pode dizer-se que essa alteração vai no sentido de transferir poderes e funções do nível nacional e regional para o nível local, reconhecendo a escola como um lugar central de gestão e a comunidade local (em particular pais dos alunos) como um parceiro na decisão e na tomada de decisão.

Lück (2006), aponta um novo paradigma onde há uma atuação mais efetiva. Este novo paradigma é marcado por uma tendência a adoção de práticas interativas, participativas e democráticas, caracterizadas por movimentos dinâmicos e globais

pelos quais dirigentes, funcionários e clientes ou usuários estabelecem alianças, redes e parcerias, na busca de superação de problemas enfrentados e alargamento de horizontes e novos estágios de desenvolvimento.

Dessa forma, durante essa pesquisa, o primeiro passo dado foi a ida a Escola, onde fui bem recebida e tudo o que estava ao alcance para me ajudar foi realizado. Foi cedido o PPP, e a partir do primeiro contato com as Professoras, Alunos, Pais e Funcionárias mostraram-se dispostas a cooperar com o que estava sendo solicitado.

Como referido anteriormente neste trabalho, entrevistaram-se dois professores da classe regular, a diretora da escola e a secretária que compõem a equipe diretiva, um aluno, dois pais, sendo que um deles participa do Conselho de Pais e Mestres (CPM), e uma servente.

Durante as entrevistas pode-se perceber alguns aspectos que se acredito ser de grande importância acerca da participação da comunidade escolar na construção do PPP e na tomada de decisões da Escola, e também como o processo de participação vem ocorrendo nesta Escola .

Teixeira (2002), ao estudar sobre a participação da comunidade escolar na gestão escolar afirma que a organização administrativa da escola, bem como o projeto político-pedagógico, o regimento e o currículo devem ser construídos por toda a comunidade escolar, incluindo equipe administrativa, a pedagógica, os docentes, os funcionários, os pais, entre outros.

A autora também enfatiza que em função da existência acentuada de modelo burocrático de organização e gestão acontece a prática pedagógica tradicional, ou seja, a administração da escola acaba impondo um modelo de currículo fechado aonde os próprios docentes não conseguem opinar e questionar, refletindo assim uma prática pedagógica sem inovações, não respeitando também a idéia democrática de participação.

Um ponto bastante positivo e que se observou na entrevista da Diretora da Escola foi que todas as decisões parecem ser tomadas em grupo, entre a equipe diretiva, professores, funcionários da Escola e demais participantes. Teve-se também a oportunidade de observar uma reunião, onde alguns segmentos da comunidade escolar (equipe diretiva, professoras e funcionárias) produziam um projeto sobre resgate histórico da comunidade, debatendo e construindo este projeto, chegando a decisões coletivamente. Assim, constatou-se neste momento

uma grande proximidade entre os indivíduos destes segmentos escolares, demonstrando a participação efetiva dos mesmos durante a reunião.

Ao mesmo tempo, alguns segmentos da escola, como pais e alunos não sabiam da reunião e também não foram convocados para a mesma. Nesse sentido, ao questionar a Diretora sobre a falta de participação dos pais e alunos durante a reunião, ela respondeu dizendo que “não adiantava chamar os pais pois eles não vêm. Quanto aos alunos, realmente estão faltando e que essa seria uma sugestão que não tinha sido antes observada”.

Segundo Azevedo (2002), é com o surgimento de espaços de participação da comunidade escolar nas definições das ações da escola que há a redefinição de muitas práticas que vinham sendo desenvolvidas.

Quando se abre para a participação da comunidade escolar, seja através das eleições para diretores ou de conselhos escolares, a primeira questão que se coloca é a da descentralização do poder. No momento em que todos participam, constituindo-se em um processo democrático, não há espaço para relações hierárquicas, como se constituíam na concepção de administração escolar.

Há um redimensionamento na função do Diretor, de administrador, responsável pelo andamento da escola passa a se constituir em mediador na execução da proposta político-pedagógica, construída coletivamente.

Enquanto a busca pela unidade do processo educativo na concepção da administração escolar se dava através do controle do trabalho pelo supervisor, na gestão escolar a unidade é alcançada através da participação de todos na construção consciente da proposta que norteará as atividades educativas no ambiente escolar.

Segundo Lück (2000), a possibilidade de mudança neste campo passa sobretudo, por uma mudança de consciência a respeito da realidade e da relação das pessoas.

Se assim não fosse, seria apenas uma mudança de modelos. Essa mudança de consciência está associada à substituição do enfoque de administração, pelo de gestão. Cabe ressaltar que não se trata de simples mudança terminológica e sim de uma fundamental alteração de atitude e orientação conceitual. Portanto, sua prática é promotora de transformações de relações de poder, de práticas e da organização escolar em si, e não de inovações, como costumava acontecer com a administração científica (LÜCK, 2000,p.15).

Um ponto que destaco como negativo é que não havia a participação dos pais

e dos alunos na reunião observada, o que contribui, paulatinamente, para acentuar a falta de articulação entre pais e alunos com a escola.

Durante as observações realizadas na Escola, via-se os pais durante a entrada ao levar seus filhos até a Escola, mas durante a realização das entrevistas e algumas observações, pouco os vi, traduzindo-se, realmente no pouco engajamento por parte desse segmento da comunidade escolar.

Ao iniciar o trabalho das entrevistas propriamente dito, a primeira pessoa que entrevistada foi a Diretora da Escola. A primeira pergunta foi sobre participação da comunidade na escola. A Diretora respondeu de forma muito clara que “participar é mais do que apenas contribuir para o bom andamento do trabalho, mas é participar na tomada de decisão para escolher um projeto comunitário, é geri-lo acompanhá-lo e controlá-lo”.

A resposta da Diretora resume o verdadeiro significado de participar, ou seja, “participar” não é somente decidir, mas sim acompanhar o processo, gerir (realizar ações), produzir coletivamente e controlar. É fazer parte dos processos da escola; estar engajado e buscar soluções.

Paro (2000) argumenta que a participação dos usuários na gestão da escola inscreve-se, inicialmente, como um instrumento a que a população deve ter acesso para exercer seu direito de cidadania. O autor também assevera que se os fins humanos (sociais) da educação se relacionam com a liberdade, então é necessário que se providenciem as condições para que aqueles, cujos interesses a escola deve atender, participem democraticamente da tomada de decisões que dizem respeito aos destinos da escola e a sua administração.

Paro (2001) afirma que não existem modelos pré-determinados de participação. É preciso que cada tentativa construa seu próprio caminho “que se faz ao caminhar” refletindo sobre cada passo. A participação é necessária e pressupõe principalmente tomada de decisão, onde a execução é apenas uma consequência, e apresenta vários obstáculos, porém o primeiro requisito é não desistir.

Assim, pode-se tentar fazer da escola estatal algo realmente público, o que pode acontecer quando a população tiver acesso a uma boa educação. Isso só será possível com a participação da comunidade na escola, para partilhar o poder entre os interessados na qualidade do ensino.

Devemos entender a democracia como uma forma de permitir que todos os que estão diretamente interessados ou são atingidos por uma decisão, seja ela qual

for, possam participar dessa tomada de decisão.

Perrenoud (1999) esclarece que o papel da escola, da educação é propiciar condições favoráveis para que cada indivíduo possa desenvolver competências e habilidades em todos os níveis para viver no seu grupo social de maneira participativa, sendo capaz de transformar a realidade se necessário.

Para a Secretária da Escola “a participação deve garantir que as decisões que afetam a comunidade sejam tomadas por todos e não apenas por alguns ou por pessoas de fora da comunidade, pois quem realmente sabe das necessidades e da realidade vivida é a comunidade escolar e não pessoas externas a ela”.

Segundo Paro (2001), no caso da escola não incluir a comunidade estará correndo o risco de constituir apenas mais um arranjo entre os funcionários do Estado, para atender interesses que dificilmente coincidirão com os da população usuária.

Essa idéia vem ao encontro da fala anterior da Secretária, ao colocar a importância da participação efetiva da comunidade local na Escola, pois são eles que sabem as reais necessidades vividas pelos alunos e pela comunidade de uma forma geral, tendo a comunidade papel primordial para a efetivação de uma educação de qualidade e para o êxito de futuras ações.

Já o Senhor L., pai de uma aluna da escola também nos fala sobre o que é participação e sobre o que é participar na escola:

Participar para mim é estar sempre vendo o que tá acontecendo com a minha filha, quando tem algum problema ou também se é chamado a vir para a escola. Eu participo do Conselho de pais e sempre que posso venho nas reuniões e ajudo no que posso. E acho importante cuidar dos filhos da gente.

A partir disso, alguns aspectos ficam em aberto no comentário do Pai, principalmente quando ele coloca que vem para a escola quando tem algum problema ou quando é chamado, mostrando uma visão um pouco distorcida sobre o que é participação, claro que na fala é colocado também que ele participa do conselho, o que é um ponto bastante positivo.

Segundo Paro (2001), mesmo a pequena participação de pais na escola, como na realização de pequenos reparos em serviços de limpeza ou na preparação da merenda, ou ainda em organizações de festas e excursões, acaba dando-lhes mais acesso a informações sobre a escola e contribuindo para a sua conscientização da necessidade da sua participação nas decisões. Cabe destacar

que numa gestão democrática, em que haja participação efetiva na escola e o foco de interesse seja um ensino de qualidade, se faz necessário uma intervenção constante dos conselhos escolares, onde os pais e comunidade local participem efetivamente.

Em um material elaborado pela Secretaria da Educação Básica (BRASIL, 2004), que se chama “Conselhos escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação pública”, consta algumas explicações a cerca dos conselhos de educação. Segundo este documento os conselhos são órgãos de deliberação coletiva na estrutura de gestão dos sistemas de ensino.

Segundo material da Secretaria da Educação Básica (BRASIL, 2004), um conselho constitui uma assembléia de pessoas que tem a função aconselhar, colocar pareceres, deliberar sobre questões de interesse público, em sentido amplo ou restrito. Também, os conselhos têm em geral funções deliberativas, consultivas, normativas, mediadoras, mobilizadoras, fiscais, entre outras.

O material do MEC sobre conselhos escolares coloca também alguns pontos referentes aos Conselhos da Educação Básica (BRASIL, 2004, p. 35):

Na educação básica, embora tenha sido adotada a terminologia de colégio para denominar as instituições escolares, a forma de gestão, ao longo da nossa história, não foi colegiada, mas, essencialmente, autocrática, de feição presidencialista [...], a forte presença das entidades de educadores da educação pública, reunidas no Fórum Nacional em Defesa da Educação Pública, nos debates da Constituinte, garantiram a inclusão, na Constituição de 1988, do princípio da *gestão democrática do ensino público, na forma da lei* (art. 206, VI).

A forma que a LDB (Lei n. 9.394/96) definiu para implantação da gestão democrática da escola pública adotou a estratégia de remeter aos sistemas de ensino a definição das normas de gestão democrática do ensino público na educação básica com dois condicionantes: a participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares ou equivalentes e a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola (art. 14). Com isso a LDB procurou respeitar a autonomia das unidades [...].

Sendo assim, percebe-se a importância dos conselhos escolares como espaços de participação de pais, comunidade local e alunos. Nesse sentido, os conselhos vem a contribuir para que o elo entre escola, pais, alunos, professores, etc, seja fortalecido e que todos venham a participar coletivamente das decisões da escola.

Referente a participação dos dois Pais na Escola pesquisada, devido a grande importância da participação deste segmento nos processos de decisão da escola, foi perguntado para a Diretora da Escola como se dá a participação dos pais

no CPM da Escola e se houve participação na construção do PPP. A diretora respondeu da seguinte forma:

Os pais foram chamados mas não vieram à Escola, vieram apenas alguns. Foram enviados questionários mas poucos voltaram para construir o PPP coletivamente. Referente ao CPM, pouquíssimos que participam e quando participam, geralmente são para ajudar durante as comemorações. Geralmente eles aparecem na escola só quando há algum problema, e as vezes, ainda temos que chamar inúmeras vezes.

A Professora P1 também argumenta aspectos sobre a participação dos pais. A Professora em entrevista então lamenta muito: “os pais aqui na escola não participam muito, na entrega de notas e de pareceres são poucos que vem, e nas reuniões do conselho e outras reuniões também geralmente quem vem são os mesmos e os que mais precisam vir não vem”.

A outra Professora (P2) também expõe alguns aspectos relacionados a participação da família na escola: “Acho muito pouca a participação dos pais, geralmente são os mesmos que ajudam. Eu creio que eles deviam acompanhar mais e se interessar mais”.

O processo de democratização dentro da realidade escolar implica em uma crescente participação, não só dos profissionais da escola e dos alunos, mas também pais, mães e responsáveis, assim como a comunidade que se localiza dentro no entorno escolar.

Para Paro (2001), há que se romper com esse autoritarismo começando por estimular todos os setores da escola: educadores, alunos, funcionários e pais nas decisões sobre os objetivos e rumos da escola, pressionando, assim, os escalões superiores a dotar a escola de mais recursos e autonomia.

Salienta-se então, que dentro de uma gestão democrática a educação serve como um instrumento de transformação social, em que o processo educativo extrapola os “muros escolares”, tendo como perspectiva uma gestão coletiva e participativa de toda a comunidade escolar.

“A forma escolar de uma gestão democrática deve propiciar a formação omnilateral, valorizando todas as dimensões e potencialidades do sujeito com vistas ao seu pleno desenvolvimento.” (MACHADO, 2003, p.157).

É nesse contexto que se coloca a importância da contribuição que o PPP oferece para a efetivação de uma nova gestão, seja ela administrativa, de aprendizagem ou outra, é sem dúvida, uma atitude desafiadora e coerente com as

exigências estabelecidas para a educação, visto que o mesmo se caracteriza como sendo um instrumento de caráter democrático.

Segundo Libâneo (2002), o projeto representa a oportunidade de a direção, a coordenação pedagógica, os professores e a comunidade, tomarem a escola nas mãos, definir seu papel estratégico na educação das crianças e jovens, organizar suas ações, visando a atingir os objetivos que se propõem. É ele (PPP) o ordenador, o norteador da vida escolar.

Em uma gestão democrática é necessário a articulação entre os segmentos da comunidade escolar, e o PPP é essencial, sendo ele o norteador das ações da escola, é importante que haja participação efetiva de todos os envolvidos com a escola.

Para Veiga (2001, p.11), a concepção de um PPP deve apresentar características como ser processo participativo de decisões; basear-se em princípios de autonomia da escola, na solidariedade entre os agentes educativos e na participação de todos no projeto coletivo; ser um projeto nascido da própria realidade; e estar articulado com todos os envolvidos com a realidade da escola.

Para a Professora P2, ao ser questionada sobre a participação dos Professores na Escola, de como se dá a participação desse segmento e de como se deu o processo de construção do PPP, ressalta aspectos importantes sobre esta articulação de construção coletiva dentro da Escola:

Aqui na escola são realizadas reuniões, onde são discutidos pontos positivos, negativos, coisas a se melhorar, ações a serem tomadas, isso tudo é debatido e é tomado uma decisão segundo maioria, sempre tentando levar em conta logicamente o que é melhor para todos. Quanto ao PPP, também foram realizadas reuniões onde foram debatidos os principais assuntos para ações de melhoria na escola e ações possíveis, cada um resgatou aspectos que acreditou ser importante, sendo realizado debates e chegando a consensos juntamente com a equipe diretiva da escola.

O que podemos evidenciar na fala da Professora P2, é que há a tentativa de se construir ações no coletivo e que há um engajamento por parte de professores neste processo, onde através de reuniões e debates, tentam chegar a ações para melhoria da escola.

A Diretora da Escola também nos coloca alguns aspectos sobre a construção do projeto político-pedagógico: “O projeto político-pedagógico deve ser elaborado de forma compartilhada por todos da comunidade escolar; o PPP é fundamental para nortear o trabalho da escola, dando direcionamento á ela”.

Sobre o PPP, Gadotti (1994, p.579) afirma que todo o projeto pressupõe rupturas com o presente e promessas para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para ariscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma nova estabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor do que o presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente a determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ações possíveis, comprometendo seus atores e autores.

Resgatando novamente então a participação dos pais, podemos evidenciar novamente na fala da Diretora que há pouca contribuição: “sempre estamos resgatando os Pais, chamando eles para participarem das reuniões, para que venham dar suas contribuições, opiniões e para que ajudem a decidir os rumos da Escola, mas geralmente as respostas dadas é que estão muito cansados e que é difícil participar, geralmente eles vêm nas comemorações, como dia das mães e festa junina, e contribuem algumas vezes com doações. Claro que existem suas exceções, temos Pais presentes que são sempre os mesmos, são os que estão no conselho escolar”.

Através das falas observa-se que há pouca participação dos pais tanto na Escola, quanto na elaboração do PPP, demonstrando pouco interesse desse segmento, onde a participação deles se restringe a notas e comemorações.

Azevedo (2002) afirma que é inegável a importância do PPP, particularmente quando ele assume o seu significado como projeto político-pedagógico, o que ocorre quando seu processo de elaboração e implementação se pauta pelo princípio democrático da participação e, portanto, como um dos elementos do exercício da gestão escolar democrática.

Sendo assim, se faz necessário à participação de todos (pais, professores, alunos, equipe diretiva, funcionários) na elaboração do PPP, sendo este momento um espaço de participação, diálogo e articulação para a decisão de ações a serem tomadas para a melhoria da atual situação a qual a escola se encontra.

Saviani (1980) apresenta alguns aspectos sobre gestão. Segundo ele, significa tomada de decisões, organização, direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir suas responsabilidades. Gestão da educação significa ser responsável por garantir a qualidade de uma “mediação no seio da prática social global”, que se constitui no único mecanismo de hominização do ser humano, que é a educação, a formação

humana de cidadãos.

Assim, destaca-se a importância de uma gestão democrática e a necessidade de crescer a participação de todos nos processos que envolvem a escola, para que através dessa construção coletiva, busquemos a melhoria da educação e a formação de um cidadão mais preocupado com o todo e com o bem-estar coletivo.

Ferreira (2000) coloca como princípio da educação que a gestão assegure serem cumpridos – uma educação comprometida com a “sabedoria” de viver junto respeitando as diferenças, comprometida com a construção de um mundo mais humano e justo para todos os que nele habitam, independentemente de raça, cor, credo ou opção de vida.

Cury (2000) apresenta outro aspecto que se faz de grande importância para a articulação entre todos os segmentos da comunidade escolar. Ela fala sobre diálogo, sobre a importância da comunicação dentro de uma gestão participativa. Segundo o autor, a gestão implica antes de tudo um ou mais interlocutores com os quais se dialoga pela arte de interrogar e pela paciência em buscar respostas que possam auxiliar no governo da educação segundo a justiça. Nessa perspectiva, a gestão implica o diálogo como forma superior de encontro das pessoas e solução de conflitos.

Ferreira (2000, p.82) também nos coloca aspectos sobre a importância do diálogo, colocando o diálogo como ponto primordial. Segundo ela, o diálogo funciona como o caminho fundamental em todas as suas possíveis formas, entendido como “o reconhecimento da infinita diversidade do real que se desdobra numa disposição generosa de cada pessoa para tentar incorporar ao movimento do pensamento algo da inesgotável experiência da consciência dos outros”. Diálogo como uma generosa disposição de abrir-se ao “outro” que irá “somar” compreensões convergentes ou divergentes no sentido da construção da humanização das relações. Diálogo como confraternização de idéias e de culturas que se respeitam porque constituem diferentes produções humanas. Diálogo como a verdadeira forma de comunicação humana, na tentativa de superar as estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e as práticas educativas a fim de se construir, coletivamente na escola, na sociedade e em todos os espaços do mundo, uma nova ética humana e solidária. Uma nova ética que seja o princípio e o fim da gestão democrática da educação comprometida com a verdadeira formação da cidadania.

Ferreira (2000) escreve sobre a gestão democrática. Sublinham que com este

tipo de gestão ocorre a descentralização das decisões e a superação da violência externa sofrida pelas escolas. Pois em uma gestão democrática todos se tornam responsáveis pela escola, e assim a instituição escolar torna-se um lugar que promove o direito, a qualidade social e a cidadania.

A autora escreve ainda sobre seis indicadores que são fundamentais dentro do processo de democratização da gestão educacional, que são: 1. Autonomia escolar; 2. A descentralização do poder; 3. A representatividade social dos conselhos e colegiados com espaços assegurados para apresentar e defender propostas; 4. O controle social da gestão educacional; 5. A escolha dos dirigentes escolares por processo de eleição; 6. A inclusão de todos os segmentos da comunidade escolar.

A autora supracitada nos coloca indicadores fundamentais da gestão democrática, pontos importantes para a construção de uma escola onde realmente esteja ocorrendo uma gestão democrática.

Há, na fala da Servente da Escola, que atualmente está fazendo graduação em pedagogia pela Universidade Aberta do Brasil (UAB), seus dois filhos que hoje fazem faculdade estudaram na Escola, idéias que complementam o que, ao nosso ver, realmente é democracia, e aspectos que se fazem importantes dentro de uma real gestão democrática. Ela diz “a verdadeira democracia para mim, é quando todos governamos, quando o povo governa, acompanha e cobra também”.

Sendo assim, a democracia, não é apenas um sistema político ou uma forma de organização do Estado. Uma sociedade democrática não é somente aquela na qual os governantes são eleitos pelo voto. A democracia pressupõe a possibilidade de participação de todos da sociedade nos processos decisórios que dizem respeito a sua vida cotidiana. A democracia propõe o direito de participação de todos em todas as decisões que favoreçam a qualidade de vida em sociedade.

Para que haja essa verdadeira participação todos os indivíduos necessitam conhecer e viver desde sua infância os princípios democráticos desenvolvendo assim sua “autonomia democrática”.

A autonomia democrática é reconhecer o direito de escolher um caminho de vida próprio, de ser respeitado nessas escolhas e de viver de modo digno e satisfatório em qualquer alternativa, de acordo com próprias aptidões, desejos e valores, é a consolidação do direito de ser diferente, é o que atualmente chamamos de diversidade cultural (PARO, 2001).

A autora Lück (2006) afirma que no contexto da gestão escolar, o conceito de autonomia é um dos mais mencionados, pois é considerada uma condição para a realização de princípio de constitucionalização e da legislação educacional de democratização da gestão escolar.

A autonomia da gestão escolar evidencia-se como uma necessidade quando a sociedade pressiona as instituições para que promovam mudanças urgentes e consistentes, em vista do que aqueles responsáveis pelas ações devem, do ponto de vista operacional, tomar decisões rápidas para que as mudanças ocorram no momento certo e da forma mais efetiva, a fim de não se perder o momentum de transformação. Também para que se sintam comprometidos com a manutenção dos avanços promovidos por essas mudanças. Mas acima de tudo, adotando-se uma perspectiva política e formadora, para que se desenvolva o sentido de cidadania e de responsabilidades social de todos, pelos destinos das organizações em que atuam e das quais são usuários. (LÜCK, 2006, p. 62-63).

A escola então, precisa tornar-se democrática para formar cidadãos verdadeiramente preparados para assumir seu papel em uma sociedade que alcance a democracia em toda a sua plenitude.

Percebeu-se na fala do Aluno entrevistado alguns pontos que ele levantou sobre o que é democracia e gestão democrática, o qual se faz de grande importância. Para ele, democracia é

Todos construindo juntos, fazendo escolhas juntos e buscando melhoras para a Escola, juntos. Na democracia, os alunos e os professores devem estar juntos e escolher o que é melhor para todos, e os professores devem escutar o que os alunos estão dizendo porque também é importante.

Uma escola democrática é uma escola que se baseia em princípios democráticos, em especial na democracia participativa que oportuniza espaços de participação para estudantes, professores e funcionários. Nesse sentido, o ambiente de ensino pode colocar os alunos como atores centrais do processo educacional, pois os educadores participam facilitando as atividades de acordo com os interesses dos estudantes.

Outro aspecto importante de uma escola democrática é dar aos estudantes a possibilidade de escolher atividades e assuntos a serem abordados na escola, assim como também é importante que os alunos tenham seus representantes para atuar em reuniões e nas decisões do que é melhor para todos. Dessa forma aprendem a ter iniciativa. Acredito que com isso os alunos terão um maior rendimento e aproveitamento do aprendizado, que é o que acontece quando alguém está praticando uma atividade que é do seu interesse. Os estudantes em uma escola

democrática também deverão ser responsáveis pelo processo ensino aprendizagem.

A Diretora nos fala colocando mais em foco a Escola:

A democracia, a gestão democrática para existir necessita mesmo é de uma escola participativa, centrada na qualidade para todos. Podemos dizer que ainda estamos aprendendo democracia e que muitos ainda tem uma visão um pouco distorcida a respeito dessa questão.

A democratização na escola só fará sentido e significado se estiver vinculada a uma percepção de democratização da sociedade.

Ademais, a gestão democrática da educação está vinculada aos mecanismos legais e institucionais e á coordenação de atitudes que propõem a participação social no planejamento e elaboração de políticas educacionais; na tomada de decisões; na escolha do uso de recursos e prioridades de aquisição; na execução das resoluções colegiadas; nos períodos de avaliação da escola e da política educacional.

Com a aplicação da política da universalização do ensino deve-se estabelecer como prioridade educacional a democratização do ingresso e permanência do aluno na escola, assim como a garantia da qualidade social da educação.

A Professora P1 nos coloca que “acreditamos, de maneira limitada que democracia se faz, sobretudo, com eleição de representantes e não com a participação de todos para a construção do bem comum”.

O processo de gestão democrática das instituições de ensino representa um importante instrumento de consolidação de democracia em nível de sociedade, considerando que a escola e a sociedade estão dialeticamente constituídas. Promover a democratização da gestão escolar significa estabelecer novas relações entre a escola e o contexto social no qual está inserida. Repensar a teoria e a prática da gestão educacional no sentido de eliminar os controles formais e incentivar a autonomia das unidades da educação constitui-se em instrumentos de construção de uma nova cidadania.

Assim, a democratização institucional torna-se um caminho para que a prática pedagógica torne-se efetivamente prática social e possa contribuir para o fortalecimento do processo democrático mais amplo. Como bem já apontou Paro, (1998, p.46):

tendo em conta que a participação democrática não se dá espontaneamente, sendo antes um processo histórico em construção coletiva, coloca-se a necessidade de se preverem mecanismos

institucionais que não apenas viabilizem mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública.

Então, democracia na escola significa o seu fortalecimento institucional como dotado de responsabilidades sociais, com transparência e orientação para que todos cresçam como cidadãos nesse processo.

De acordo com Mantoan (2003), no Brasil começou a ser possível escolas democráticas a partir de 1996 com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional que possibilitou mudanças, pois cada escola tem autonomia para escolher sua maneira de trabalhar. As escolas democráticas são marcadas pela participação geral nas questões administrativas e de elaboração de políticas.

As Assembléias para tomadas de decisões não incluem apenas educadores profissionais, mas também os educandos, seus pais e outros membros da comunidade escolar. Nas salas de aula, os jovens e os professores envolvem-se no planejamento cooperativo, chegando a decisões que respondem as preocupações, aspirações e interesses de ambas as partes.

Esse tipo de planejamento democrático, tanto no âmbito da escola quanto da sala de aula, não é unânime para chegar a decisões predeterminadas que muitas vezes tem criado ilusão de democracia, mas uma tentativa de respeitar o direito das pessoas participarem na tomada de decisões que afetam sua vida.

De acordo com Mantoan (2003), a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional é marcada pela abertura de possibilidades para a realização de transformações no currículo escolar, apresenta conceitos de flexibilidade e inovação, orientados por concepções pedagógicas relacionadas diretamente à aprendizagem dos alunos, em que todos os processos da escola estão presentes desde princípios, procedimentos metodológicos, avaliação, definição e desenvolvimento de conteúdos.

O princípio da gestão democrática, além de ser um preceito legal, constitui numa exigência ética e política, possibilitando cada vez mais a participação da sociedade no planejamento e acompanhamento das políticas educacionais, implantadas pelos sistemas de ensino no país.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização desta pesquisa foi possível obter dados para analisar a participação da comunidade escolar nos processos de decisões da gestão de uma Escola da região central do RS.

Conforme Albuquerque (2007), todos têm a sua opinião, desde os mais preparados culturalmente até as pessoas com pouca formação intelectual, e gostam que elas sejam respeitadas. Se você quiser colaboração de alguém, precisa ter presente essa consciência de respeitar a opinião dos outros.

A citação coloca um ponto chave para a construção de uma gestão democrática, que é o respeitar a opinião dos outros, todos temos que entender que cada um tem a contribuir com suas idéias e pensamentos e por isso a participação de todos é importante na construção de uma escola realmente para todos .

Analisando as entrevistas realizadas pode-se perceber que ainda falta a consolidação de alguns aspectos referentes à participação da comunidade escolar como a participação dos pais e alunos; aspecto esse que se faz importante na busca de uma gestão realmente democrática.

Em contrapartida, há o entusiasmo e a busca por uma gestão democrática, e há participação efetiva por parte de Professores, Funcionários e equipe diretiva, havendo articulação entre ambos e uma visão bastante ampla do que é uma gestão democrática, e do que é uma participação realmente efetiva.

Partindo da idéia do respeito à individualidade de cada ser, da diversidade e da participação e a atuação da comunidade escolar dentro de uma escola sob o viés da democracia, a escola pesquisada está tentando caminhar para que o processo de uma gestão democrática se consolide.

Galeano (*apud* BRASIL, 2006, p.147), nos fala sobre utopia, colocando a serventia dela como o fazer caminhar, ele nos fala o seguinte:

Ela está no horizonte...  
 aproximo-me dois passos,  
 ela se afasta dois passos.  
 Caminho dez passos e  
 o horizonte corre dez passos.  
 Por mais que eu caminhe jamais a alcançarei.  
 Para que serve a utopia?  
 Serve para isso: para Caminhar  
 (GALEANO *apud* BRASIL, 2006, p.147).

O caminhar se faz importante para que um dia nossos sonhos tornem-se realidade e talvez com essa busca pela gestão democrática, que é tão bem vista e importante para nós, se concretize, e todos construam juntos uma sociedade melhor.

Um ponto bastante positivo que ocorreu e ocorre dentro da Escola, é a grande aproximação entre Professores, Funcionários e equipe diretiva, onde são realizadas discussões e debates, para que assim todos possam expor suas idéias e após isso chega-se a consensos coletivamente. Porém, como já foi referido anteriormente, durante as entrevistas ficou bastante claro que ainda falta à participação dos pais, que são chamados a Escola, mas não vêm.

Segundo SEESP/MEC (BRASIL, 2004, p.132):

Quando a família dispõe de meios efetivos de participação ativa e regular na vida da escola, gradativamente constrói a consciência de que a escola é um bem público que também é seu. Assim, geralmente desenvolve a afetividade com relação a escola, assume maior responsabilidade com relação ao processo educacional de seus filhos e por consequência passa a cuidar bem da escola. Além disso a possibilidade de participar de programas educativos faz dos familiares, membro ativo da comunidade escolar.

Dessa forma, acredito que este segmento não se sente parte integrante da Escola, por essa razão não se interessam tanto pelos processos de decisões que dão novo rumo a mesma.

Então, torna-se importante o resgate dessa camada da comunidade, sob o pensamento que eles estão incluídos e fazem parte do dia-a-dia dos alunos da Escola. Portanto, suas colocações, pensamentos e idéias a respeito do que é melhor para a escola e alunos são de grande pertinência.

Por isso, é necessário repensar a prática dentro da Escola e também repensar as relações que temos em nossa sociedade, tentando motivar a participação deste segmento escolar. Outro ponto que considero de grande importância ressaltar, é que não houve a participação dos alunos, o que seria necessário na busca de uma gestão democrática. A inclusão dos alunos nas

reuniões e debates sobre processos da escola, se faz sim de grande valia dentro de uma gestão que procura ser democrática e que luta com uma gestão tradicional. A gestão democrática é contrária a gestão e a pedagogia tradicional, resgatando então o aluno como ator principal da escola.

Acredita-se que não existe um ideal e regras que devem ser rigorosamente seguidas para que se consolide uma verdadeira gestão democrática, mas alguns aspectos, como a participação de todos, e o redimensionamento de uma posição mais aberta deve ser respeitada.

Em uma gestão democrática, todos os sujeitos que são diretamente afetados ou indiretamente afetados devem ser chamados a buscar soluções e melhorias para todos, todos os sujeitos tem direito a falar e devem ser escutados. Assim obteremos uma escola verdadeiramente democrática e participativa, que reconhece as individualidades de cada indivíduo e não padroniza idéias , permanecendo sempre estática.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, J. **A arte de lidar com as pessoas**. São Paulo: Planeta do Brasil, 2007.

AZEVEDO, J.M.L. de. Implicações da nova lógica de ação do Estado para a educação municipal. **Educação e Sociedade**. Campinas, v.23, n.80, p.49-71, 2002.

BARROS, A. de J.P; LEHFELD, N.A. de S. **Projeto de Pesquisa**: propostas metodológicas. Petrópolis: Vozes, 1990.

BARROZO, J. O reforço da autonomia das escolas e flexibilização da gestão escolar em Portugal. In: FERREIRA, N.S.C (Org.). **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

BRASIL. **Experiências Educacionais Inclusivas/ Programa educação Inclusiva**: Direito a diversidade. Brasília:SEESP/MEC, 2006.

BRASIL. **Conselhos escolares**: uma estratégia de gestão democrática da educação pública. Brasília: MEC/SEB, 2004.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei N. 9.394/96. Brasília: MEC/SEF, 1996.

BRASIL. **Saberes e práticas da inclusão**: Educação infantil. Introdução. Brasília, 2004.

CURY, C.R.J. Os conselhos de educação e a gestão dos sistemas. In: FERREIRA, N.S.C; AGUIAR, M.A. (Orgs.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000.

FERREIRA, N.S.C. Gestão democrática da educação para uma formação humana: conceitos e possibilidades. **Em Aberto**. Brasília. v.17, n.72, p.80-172, jun., 2000.

GADOTTI, M. **Perspectivas atuais da educação**. Porto Alegre: Artmed, 1994.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Metodologia do trabalho científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LIBÂNEO, J.C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. São Paulo: Alternativa, 2002.

LÜCK, H. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis: Vozes, 2006.

LÜCK, H. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em Aberto**. Brasília, V.17, P. 11-33, 2000.

MACHADO, I. F. **A Organização do Trabalho Pedagógico em uma Escola do MST e a perspectiva da formação omnilateral**. 2003. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2003.

MANTOAN, M.T.E. **Inclusão Escolar**. O que é? Por quê? Como fazer? São Paulo: Moderna, 2003.

PARO, V.H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2001.

PARO, V.H. Qualidade e produtividade da escola pública. **Revista Nova Escola**. n.138, dez. 2000. Disponível em: <[http://novaescola.abril.com.br/ed/138\\_dez00/html/paro\\_gestao.doc](http://novaescola.abril.com.br/ed/138_dez00/html/paro_gestao.doc)>. Acesso em: 28 mai. 2007.

PARO, V.H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 1998.

PERRENOUD, P. **Pedagogia diferenciada**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO. **Escola Municipal...**, 2008.

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

TEIXEIRA, L.H.G. A dimensão pedagógica da gestão escolar: um estudo sob a ótica da cultura. **Ensaio – Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v.10, n.35, p.223-234, 2002.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em Ciências Social: a pesquisa**

qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2007.

VEIGA, I.P.A. (Org.) **Projeto político-pedagógico da escola**: uma construção possível. 23. ed. Campinas: Papirus, 2001, p.11-13.

## **APÊNDICE**

## APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

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

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Pesquisa: Um estudo de caso sobre a participação da comunidade escolar em uma escola da região central do Rio Grande do Sul

Pesquisadora: Prof<sup>a</sup>. Patrícia de Almeida Cunha Floriano  
Contato e-mail: [triciacunha@hotmail.com](mailto:triciacunha@hotmail.com)

Orientador: Prof. [Leonardo Germano Krüger](mailto:leonardogk@gmail.com)  
Contato e-mail: [leonardogk@gmail.com](mailto:leonardogk@gmail.com)

Eu \_\_\_\_\_, RG n. \_\_\_\_\_, confirmo que fui esclarecido(a) de forma detalhada e sem qualquer constrangimento, sobre as intenções deste trabalho. Autorizo a transcrição e utilização de dados referentes a minha entrevista.

Assinatura do(a) entrevistado(a): \_\_\_\_\_

Telefone: \_\_\_\_\_ E-mail: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_/\_\_\_/ 2010

Assinatura da pesquisadora: \_\_\_\_\_