

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA**

GESTÃO DEMOCRÁTICA: MECANISMOS DE PARTICIPAÇÃO

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Márcia Vieira

**Santa Maria, RS, Brasil
2015**

GESTÃO DEMOCRÁTICA: MECANISMOS DE PARTICIPAÇÃO

Márcia Vieira

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

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Elena Maria Mallmann

**Santa Maria, RS, Brasil
2015**

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Educação
Programa de Pós-graduação em Educação a Distância**

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

GESTÃO DEMOCRÁTICA: MECANISMOS DE PARTICIPAÇÃO

elaborada por
Márcia Vieira

como requisito parcial para a obtenção do grau de
Especialista em Gestão Educacional

COMISSÃO EXAMINADORA:

Elena Maria Mallmann, Dr^a
(Presidente/Orientadora)

ANA PAULA DA ROSA CRISTINO ZIMMERMANN
(Examinador)

LETICIA RAMALHO BRITTES
(Examinador)

Santa Maria, 21 de dezembro de 2015.

RESUMO

Monografia de Especialização
Programa de Pós-Graduação a Distância Especialização em Gestão
Educativa
Universidade Federal de Santa Maria

GESTÃO DEMOCRÁTICA: MECANISMOS DE PARTICIPAÇÃO

AUTORA: MÁRCIA VIEIRA

ORIENTADORA: ELENA MARIA MALLMANN

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 21 de dezembro de 2015.

A presente monografia de Especialização em Gestão Educacional apresenta como tema central a Gestão Democrática. Dessa forma, a investigação foi acerca dos mecanismos de participação. Este trabalho tem como característica ser um estudo de caso, levando em conta alguns objetivos como: Estudar a Gestão Democrática e seus princípios; investigar as formas de participação; avaliar o projeto político pedagógico da escola selecionada e analisar a sua importância para a realização de uma gestão democrática conhecendo a opinião dos professores de uma escola estadual. Primeiramente foram delimitados os assuntos que envolvem o tema gerador, sendo eles: Histórico da Gestão Democrática e seus princípios, Políticas Públicas e a Gestão Democrática da Educação, Contribuições da Gestão Democrática para o ensino, Conhecimento do PPP da escola analisada. Posteriormente, foi realizada uma pesquisa com coleta de dados com os professores efetivos que trabalham na escola, tendo como instrumento o questionário. Após, foram analisadas as respostas, fazendo um paralelo com o referencial teórico, usando como metodologia a análise das questões. Os resultados apontados demonstram que a Escola Estadual de Ensino Médio de Tio Hugo, possui e dá espaço aos órgãos democratizadores da escola, fazendo uma parceria nas atividades escolares e nas tomadas de decisões, estando exercendo a democracia neste ambiente.

Palavras-chave: Participação. Educação. Órgãos colegiados.

ABSTRACT

Specialization monograph
Graduate Program Distance Specialization in Educational Management
Federal University of Santa Maria

DEMOCRATIC MANAGEMENT: PARTICIPATION MECHANISMS

AUTHOR: MÁRCIA VIEIRA

GUIDANCE: MARIA ELENA MALLMANN

Date and Place of defense: Santa Maria, 21 December 2015.

This monograph Specialization in Educational Management has as its central theme the Democratic Management. Thus, the investigation was about the mechanisms of participation. This work is characterized by a case study, taking into account some goals as: Studying the Democratic Management and its principles; investigate ways of participation; assess the political pedagogical project of the selected school and analyze its importance for the realization of democratic management knowing the opinion of teachers of a public school. They were first defined the issues surrounding the theme generator, as follows: History of the Democratic Management and its principles, Public Policy and the Democratic Management of Education Contributions of the Democratic Management for teaching, PPP Knowledge of the analyzed school. Later, a survey of data collection was carried out with effective teachers working at the school, with the instrument the questionnaire. After the responses were analyzed, making a parallel with the theoretical framework, using as methodology the analysis of the issues. The aforementioned results demonstrate that the State Preparatory High School of Uncle Hugo, owns and gives space to democratizing bodies of the school, partnering in school activities and in decision-making and are exercising democracy in this environment.

Keywords: Participation. Education. Collegiate bodies.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| INTRODUÇÃO | 7 |
| PROBLEMATIZAÇÃO | 8 |
| JUSTIFICATIVA | 9 |
| OBJETIVOS | 11 |
| Objetivo geral..... | 11 |
| Objetivos específicos..... | 11 |
| 1 MUDANÇAS NA GESTÃO DEMOCRÁTICA E SUAS IMPLICAÇÕES NA SOCIEDADE | 12 |
| 1.1 Histórico da Gestão Democrática..... | 12 |
| 1.2 Mecanismos de participação que tornam uma gestão democrática | 17 |
| 1.3 Realidades das escolas brasileiras | 21 |
| 1.4 Administração x Gestão escolar: passado e presente | 24 |
| 1.5 Políticas Públicas | 27 |
| 1.5.1 O que é uma Política Pública?..... | 27 |
| 1.5.2 Políticas Públicas x Gestão Democrática..... | 29 |
| 2.1 Passos da Pesquisa | 33 |
| 2.2 Características da Escola | 35 |
| 2.3 Perfil dos sujeitos da pesquisa | 35 |
| REFERÊNCIAS | 44 |
| APÊNDICES | 47 |
| APÊNDICE A – Questionário direcionado à diretora da Escola Estadual de Ensino Médio de Tio Hugo – Tio Hugo/RS..... | 47 |
| APÊNDICE B – Questionário direcionado aos professores efetivos da Escola Estadual de Ensino Médio de Tio Hugo -Tio Hugo/RS..... | 49 |

INTRODUÇÃO

Mais do que uma justificada necessidade, refletir sobre a importância da gestão democrática na atualidade se tornou quase uma obrigatoriedade. Constatase isso pelo fato de a sociedade estar cada vez mais modificando os ambientes escolares, sendo a escola o único lugar capaz de fazer o elo entre a família e a comunidade a qual estamos inseridos. Além disso, a configuração de administração escolar vem sofrendo alterações ao longo dos anos, sendo trocadas as palavras de autoridade e centralização do poder, por democracia e autonomia.

Assim, o tema que esta pesquisa abrange, Gestão Democrática: Mecanismos de Participação, justifica-se também pela necessidade de, através desta investigação, aclarar quais são os mecanismos da democracia escolar e observar a sua aplicabilidade em uma escola estadual. Preocupamo-nos em tentar responder as questões: Existem mecanismos de participação nesta escola analisada? Como estão funcionando e como estão contribuindo para o exercício da democracia nesta escola? Investigamos também sobre qual seria a visão dos professores efetivos em relação a esses órgãos e sobre a gestão atual.

Neste sentido, a presente pesquisa organizou-se da seguinte forma: foram feitas leituras e uma pesquisa qualitativa, com oito professores de uma escola estadual do município de Tio Hugo/RS. Como instrumento de coleta de dados, utilizamos um questionário, elaborado pela autora deste trabalho, que contém questões relacionadas ao projeto político pedagógico, conselho escolar, grêmio estudantil, dentre outras.

Em síntese, o trabalho está apresentado em dois capítulos. No primeiro capítulo, que é o presente, denominado *Introdução*, apresentamos os aspectos fundamentais do trabalho, como o tema e organização do mesmo.

No segundo capítulo intitulado *Caracterização da pesquisa* apresentamos as características da abordagem qualitativa, e, também, as classificações da pesquisa quanto ao método e a forma de abordar o problema, quanto aos objetivos da pesquisa, e quanto aos procedimentos adotados na coleta de dados. Abordamos ainda o ciclo da pesquisa, os passos da mesma, a caracterização da Escola e dos sujeitos participantes da pesquisa.

Ao finalizar o trabalho, fizemos as considerações finais abordando sobre as contribuições do trabalho para a escola, pais, alunos e as perspectivas da escola para o futuro; denominado de Conclusão.

PROBLEMATIZAÇÃO

As instituições de ensino brasileiras hoje estão passando por uma grande transformação; onde todos os aspectos estão sendo repensados e replanejados; tendo como objetivos a descentralização administrativa e a gestão democrática. No entanto, esse processo não é tão simples assim, é necessário que os gestores e comunidade escolar em geral, visualizem que a instituição deve introduzir novas ideias e proporcionar formas para que ocorra a participação de todos; acarretando a superação de dificuldades, e ocorrendo então à grande alteração. Sabe-se que para mudar algo é imprescindível, a coragem, dedicação e criatividade de todos os envolvidos.

Segundo Paro (1997), ao se distribuir a autoridade entre os vários setores da escola, o diretor não está perdendo o poder, mas dividindo a responsabilidade; e ao acontecer isso, quem estará ganhando poder é a própria escola. Ele confirma essa ideia quando diz:

[...] a escola só poderá desempenhar um papel transformador se estiver junto com os interessados, se organizar para atender aos interesses das camadas às quais essa transformação favorece [...]. (PARO, 1997, p. 12).

Após a implantação da LDB, foram criados critérios para que as escolas desenvolvessem melhor suas funções. A organização e o andamento das escolas devem seguir os critérios previstos em lei e a parte administrativa deve compreender os seguintes órgãos: Diretor, Vice-Diretor e Conselho Escolar.

O setor administrativo deve estar integrado e articulado com os outros colegiados, formados pelo Conselho de Pais e Mestres (CPM), Grêmio Estudantil (GE), para que haja um bom desenvolvimento de suas atividades.

Para que a escola desempenhe o papel ao qual se propõe é necessário que a comunidade escolar e local participem da elaboração do projeto pedagógico da escola, assim como dos conselhos escolares, como previsto na LDB.

Através do contato direto com a escola, poderemos avaliar se as leis estabelecidas na Constituição estão sendo cumpridas, como se dá a organização dessa escola, se ela possui uma gestão democrática e quais as possibilidades de participação coletiva vêm sendo ofertadas em relação a gestão democrática.

Tal avaliação se dará através de pesquisas bibliográficas e um estudo de caso acerca do assunto, bem como da leitura do Projeto Pedagógico da escola escolhida.

JUSTIFICATIVA

O cenário atual da educação nos remete a reflexão acerca das mudanças necessárias que devem ser feitas com urgência no ensino público e privado brasileiro. Como percebemos, a forma tradicional de ensinar, não condiz mais com a sociedade que temos hoje, tendo como principal característica a facilidade do acesso a informação e a desvalorização da educação como um todo.

Conforme Penin & Vieira (2002, In: VIEIRA, 2002, p. 13): “Sempre que a sociedade se defronta com mudanças significativas em suas bases sociais e tecnológicas, novas atribuições são exigidas à escola”.

Desta forma, o principal desafio da escola é estar organizada para atender as demandas que a sociedade apresenta hoje.

Diante dos problemas enfrentados pela escola, a mesma se vê em um abismo, tendo muitas dúvidas em relação a, como ensinar acompanhando a sociedade e de que forma fazer isso sem abandonar os conteúdos, que são imprescindíveis para o desenvolvimento lógico, teórico e científico. Os avanços tecnológicos são uma forma de chamar a atenção do aluno e tornar as aulas mais

atraentes; o problema é que não superam o conteúdo e devem ser usados somente como instrumentos auxiliares no processo de ensino aprendizagem e não como a fonte principal.

Para Souza (2010),

As novas tecnologias ajudarão de forma efetiva o aluno, quando estes estiverem na escola e nesse momento eles se sentirão estimulados a buscar e socializar com esses recursos de forma a melhorar seu desempenho escolar. Essas ferramentas tecnológicas além de facilitar o acesso aos novos conhecimentos servem também de base para novas adaptações aos sistemas variados de transmissão de conhecimento de maneira a melhorar, transferir e transformar os fatores complicados em algo mais acessível e sedimentado, transformando a teoria em prática. (SOUZA, 2010, p. 2).

Uma outra forma de minimizar os choques da sociedade com a escola, é a formação continuada do corpo docente, pois somente assim, estarão a par das leis que norteiam a educação, os novos projetos e ideias que vão surgindo, podendo trabalhar isto na sala de aula com os educandos. Com isso, destacamos que a educação e o professor nunca estarão prontos, pois, o educador está sempre fazendo o processo de reflexão e ação de sua prática pedagógica, para que ao final os resultados dessa prática, beneficiem o aluno na qualidade de ensino que ele vem recebendo.

Freire (1997), comenta a ideia de formação permanente e continuada dos professores e da importância da educação, conforme:

A educação é permanente não por que certa linha ideológica ou certa posição política ou certo interesse econômico o exijam. A educação é permanente na razão, de um lado, da finitude do ser humano, de outro, da consciência que ele tem de finitude. Mas ainda, pelo facto de, ao longo da história, ter incorporado à sua natureza não apenas saber que vivia mas saber que sabia e, assim, saber que podia saber mais. A educação e a formação permanente se fundam aí. (FREIRE, 1997 p. 20).

Nesse contexto, esta pesquisa busca responder como a Gestão Democrática pode contribuir para o ensino, diante de toda esta realidade de dificuldades e transformações que a escola vem enfrentando ao longo do tempo.

OBJETIVOS

Objetivo geral

Investigar se os mecanismos de participação contribuem para uma gestão democrática e melhorias no ensino.

Objetivos específicos

- Estudar a gestão democrática e seus princípios;
- Investigar como os órgãos colegiados podem contribuir para o ensino e para uma gestão participativa;
- Analisar o projeto político pedagógico da escola selecionada e analisar a sua importância para a realização de uma gestão democrática;
- Saber a opinião dos professores de uma escola estadual, em relação aos mecanismos de participação que existem na escola, quanto a atuação.

1 MUDANÇAS NA GESTÃO DEMOCRÁTICA E SUAS IMPLICAÇÕES NA SOCIEDADE

Nesta seção do trabalho será exposto o levantamento teórico feito sobre a Gestão Democrática, o seu histórico, seus mecanismos, realidade das escolas brasileiras, políticas públicas e a análise do Projeto Pedagógico da escola.

1.1 Histórico da Gestão Democrática

O cenário atual da educação nos remete a reflexão acerca das mudanças necessárias que devem ser feitas com urgência no ensino público e privado brasileiro. Como se percebe, a forma tradicional de ensinar, não condiz mais com a sociedade que temos hoje, tendo como principal característica a facilidade do acesso a informação e a desvalorização da educação como um todo.

Conforme Penin (2002, apud VIEIRA, 2002, p. 13) a escola sofre mudanças conforme acontecem os momentos históricos. “Sempre que a sociedade se defronta com mudanças significativas em suas bases sociais e tecnológicas, novas atribuições são exigidas à escola”. Portanto, o principal desafio da escola é estar organizada para atender as demandas que a sociedade apresenta hoje.

Diante dos problemas enfrentados pela escola, a mesma se vê em um abismo, tendo muitas dúvidas em relação a, como ensinar acompanhando a sociedade e de que forma fazer isso sem abandonar os conteúdos, que são imprescindíveis para o desenvolvimento lógico, teórico e científico. Os avanços tecnológicos são uma forma de chamar a atenção do aluno e tornar as aulas mais atraentes; o problema é que não superam o conteúdo e devem ser usados somente como instrumentos auxiliares no processo de ensino aprendizagem e não como a fonte principal.

Para Souza (2010):

As novas tecnologias ajudarão de forma efetiva o aluno, quando estes estiverem na escola e nesse momento eles se sentirão estimulados a

buscar e socializar com esses recursos de forma a melhorar seu desempenho escolar. Essas ferramentas tecnológicas além de facilitar o acesso aos novos conhecimentos servem também de base para novas adaptações aos sistemas variados de transmissão de conhecimento de maneira a melhorar, transferir e transformar os fatores complicados em algo mais acessível e sedimentado, transformando a teoria em prática. (SOUZA, 2010, p. 2).

Outra forma de minimizar os choques da sociedade com a escola é a formação continuada do corpo docente, pois somente assim, estarão a par das leis que norteiam a educação, os novos projetos e ideias que vão surgindo, podendo trabalhar isto na sala de aula com os educandos. Com isso, destacamos que a educação e o professor nunca estarão prontos, pois, o educador está sempre fazendo o processo de reflexão e ação de sua prática pedagógica, para que ao final os resultados dessa prática, beneficiem o aluno na qualidade de ensino que ele vem recebendo.

O autor Freire (1997) fala muito sobre a ideia de formação permanente e continuada dos professores e da importância da educação, conforme ele:

A educação é permanente não por que certa linha ideológica ou certa posição política ou certo interesse econômico o exijam. A educação é permanente na razão, de um lado, da finitude do ser humano, de outro, da consciência que ele tem de finitude. Mas ainda, pelo fato de, ao longo da história, ter incorporado à sua natureza não apenas saber que vivia, mas saber que sabia e, assim, saber que podia saber mais. A educação e a formação permanente se fundam aí. (FREIRE, 1997 p. 20).

Nesse contexto, esta pesquisa busca responder como a gestão democrática pode contribuir para o ensino, diante de toda esta realidade de dificuldades e transformações que a escola vem enfrentando ao longo do tempo.

O Brasil nas últimas décadas passou por vários momentos, como o da ditadura militar e do nascimento da democracia com a era de Getúlio Vargas, nos anos de 1930-1934. Essas mudanças chegaram também até os ambientes escolares, que foram se modificando conforme as leis eram construídas. Temos como base hoje a Lei de Diretrizes e Bases, o Plano Nacional da Educação, as Diretrizes Curriculares Nacionais, a Constituição Federal e o Estatuto da Criança e do Adolescente.

A democratização do ensino está relacionada diretamente com a qualidade do mesmo e o seguimento de alguns princípios previstos em leis de forma que sejam cumpridos tanto em instituições privadas como públicas. Porém, ainda existem

instituições que não aderiram a essas leis e continuam a praticar o autoritarismo. No entanto, temos como apoio a Lei de Diretrizes e Bases, que regulamenta sobre os Princípios da Educação Nacional. Podemos ver estes princípios em um dos artigos desta lei:

Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
I – igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
II – liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
III – pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas;
IV – respeito à liberdade e apreço à tolerância;
V – coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
VI – gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
VII – valorização do profissional da educação escolar;
VIII – gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino;
IX – garantia de padrão de qualidade;
X – valorização da experiência extraescolar;
XI – vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.
XII – consideração com a diversidade étnico-racial. (BRASIL, 1996, p. 9 - 10).

Analisando estes princípios, vemos que no oitavo item está prevista a gestão democrática no ensino público, então as leis devem servir como instrumento de consulta e para auxiliar os gestores.

É importante salientar que a história político-pedagógica vem ao longo do tempo se modificando para atender as necessidades da sociedade, portanto nós é que somos responsáveis por essa construção da educação, pois estamos diariamente envolvidos com o sistema educacional e percebemos as diferenças entre a escola do passado, que era autoritária, o poder de decisão era somente das classes altas, não dava espaço para a liberdade de opinião e suas normas rígidas não permitiam a participação dos cidadãos; com a escola atual que incentiva a criatividade, a liberdade de expressão, constrói o seu PPP com toda a comunidade escolar e dá a oportunidade de participação de todos os segmentos em sua gestão, contribuindo assim para uma administração mais democrática. Acerca disso, Sander (1996) diz que:

Na gestão da educação, da mesma forma como no governo da sociedade, as experiências destacam a importância da democracia como forma de governo e da participação como estratégia administrativa. Recentes estudos e experiências inovadoras no campo da educação insistem na necessidade de que a escola, assim como a comunidade local, deve autogovernar-se,

conquistando maiores níveis de autonomia e descentralização administrativa. Esta orientação política implica renovadas estratégias de participação cidadã na gestão dos sistemas de ensino e na administração de escolas e universidades. (SANDER, 1996, p. 03).

Desta forma, entende-se que são necessárias as mudanças nos sistemas de ensino principalmente no que diz respeito a autonomia, pois a mesma é construída quando paramos de esperar pelos outros e começamos a fazer; na escola não é diferente, em vez de esperarmos o diretor decidir tudo sozinho, temos que nos meter nas tomadas de decisões diárias, afinal a responsabilidade de uma educação de qualidade não é somente do diretor, mas de todos os envolvidos com a educação, especialmente os professores que estão diariamente nas salas de aula com seus alunos.

Conforme Dourado (1998):

Convivemos com um leque amplo de interpretações e formulações reveladoras de distintas concepções acerca da natureza política e social da gestão democrática e dos processos de racionalização e participação, indo desde posturas de controle social (qualidade total) até perspectivas de participação efetiva, isto é participação cidadã. (DOURADO, 1998, p.79).

Analisando as ideias do autor, intuímos que uma gestão popular se faz com a integração da sociedade; portanto o envolvimento das famílias com a escola é de fundamental importância; tendo em vista que se os pais valorizam o estudo e incentivam seus filhos, provavelmente a criança terá sucesso na aprendizagem e será um adulto de bem, capaz de modificar a sociedade em que vivemos. Ao contrário disso, os cidadãos no geral, atribuem a responsabilidade da educação dos filhos somente para a escola. Portanto, o grande desafio das instituições públicas é chamar a atenção dos pais para a triste realidade, de desmotivação, falta de respeito e baixo rendimento, e lhes devolver o papel de educar seus filhos, existindo uma divisão de tarefas entre escola e família.

Ferreira (1998) diz que:

Muito se tem ainda que construir para que este valor, já historicamente universal, possa ser realidade na consubstanciação de uma sociedade verdadeiramente humana, onde todos tenham as possibilidades de desenvolverem-se como seres humanos fortes intelectualmente, ajustados emocionalmente, capazes tecnicamente e ricos de caráter. (FERREIRA, 1998, p. 113).

Nesta perspectiva, vê-se que o desenvolvimento de cada pessoa está fortemente ligado a frequência na escola, pois somente neste espaço as oportunidades são as mesmas para todos.

Moran (2009, p. 16) comenta que “hoje, reconhecendo os avanços da universalização da educação, esta adquire uma importância dramática na modernização do país”. Da mesma forma,

A educação é a soma de todos os processos de transmissão do conhecido, do culturalmente adquirido e de aprendizagem de novas ideias, organizada ou espontaneamente, formal ou informalmente. Estamos numa fase de transição: nem estamos no modelo industrial (embora mantenhamos muitas de suas estruturas organizacionais e mentais) nem chegamos ao modelo da sociedade do conhecimento, embora parcialmente incorporem alguns dos seus vales e expectativas. (MORAN, 2009, p. 16).

Com isso, compreende-se a urgência de modificarmos o sistema da educação, pois afeta toda a formação da sociedade; a mudança já está acontecendo, mas a passos lentos, tendo em vista que é difícil mudar toda a estrutura tradicional que temos hoje e recomeçar do zero. A gestão participativa não diz que devemos esquecer tudo o que já foi feito, pois a base tem que ser conservada para construirmos em pilares fortes a nova forma de gestão.

Para superar este desacerto que estamos enfrentando, temos que inovar na gestão das escolas, abandonando a centralização do poder no diretor e compartilhando decisões com todos os envolvidos e realizando a desfragmentação do ensino. Neste sentido Libâneo (2007) destaca que:

A gestão democrática, por um lado, é atividade coletiva que implica a participação e objetivos comuns, por outro, depende também de capacidades, responsabilidade individuais e de uma ação coordenada e controlada. (LIBÂNEO, 2007, p. 326).

Observando as ideias colocadas pelo autor, enfatizamos que a democracia em uma escola é praticada quando os envolvidos têm “voz”, mas é preciso que o gestor tenha conhecimento sobre as leis que regem a gestão democrática, bem como o que fazer para adequar a sua instituição as novas exigências que a sociedade vem impondo.

Conforme Marques (1987, p. 69), “a participação de todos, nos diferentes níveis de decisão e nas sucessivas faces de atividades, é essencial para assegurar o eficiente desempenho da organização”. Portanto, temos que entender que participar não é somente ir até a escola quando chamado, mas estar presente no dia a dia da escola e ajudar nas dificuldades que surgem, contribuindo com o grande objetivo que é formar cidadãos responsáveis e participativos na sociedade.

1.2 Mecanismos de participação que tornam uma gestão democrática

Antes de iniciar nosso estudo sobre o PPP da escola pesquisada neste trabalho, temos que saber o que é um projeto político pedagógico; desse modo, Ferreira (1975, p. 114), afirma que: “No sentido etimológico, o termo projeto vem do latim *projectu*, participio passado do verbo *projicere*, que significa lançar para diante. Plano, intento, desígnio. Empresa, empreendimento. Redação provisória de lei. Plano geral de edificação”.

Com isso, entendemos que ao elaborar um projeto pedagógico para uma escola, estamos nos projetando para o futuro, pensando em como este documento irá abarcar as necessidades da comunidade escolar, colocando ali nossas intenções de realização de ações que visam melhorar a escola.

Conforme Veiga (1995),

[...] o projeto político-pedagógico vai além de um simples agrupamento de planos de ensino e de atividades diversas. O projeto não é algo que é construído e em seguida arquivado ou encaminhado às autoridades educacionais como prova do cumprimento de tarefas burocráticas. Ele é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola. Podemos verificar a ligação da escola com a política justamente no seu plano norteador de ações que é o projeto político-pedagógico, pois nele aparecem o compromisso sócio-político com os interesses reais e coletivos da população majoritária. É político no sentido de compromisso com a formação de cidadão para um tipo de sociedade. (VEIGA, 1995, p. 13).

A instalação do PPP em uma escola tem como objetivos a democracia nas tomadas de decisões, a organização do trabalho pedagógico para ir além dos problemas que irão aparecer e a ruptura do autoritarismo, individualismo e

centralização do poder, que no passado eram características dos gestores escolares.

É importante que a escola tenha autonomia para escrever o seu plano de ação para aquele ano, expondo nele sua identidade, resgatando o espaço de discussões, de diálogo entre o coletivo, conseguindo assim estabelecer a conexão da sala de aula e a escola como um todo.

Para Veiga (1995):

[...] a escola não tem mais possibilidade de ser dirigida de cima para baixo e na ótica do poder centralizador que dita as normas e exerce o controle técnico burocrático. A luta da escola é para a descentralização em busca de sua autonomia e qualidade. (VEIGA, 1995, p. 15).

Dessa maneira, sabe-se que o cotidiano da escola é conhecido somente pelas pessoas que trabalham lá diariamente, portanto, como a escola pode ser dirigida por pessoas que nunca estão presentes, como por exemplo a secretária da educação ou o governador? Nada mais justo que, para ser feito um trabalho justo e que atinja os objetivos da comunidade primeiramente tem-se que conhecer a rotina e a realidade do entorno da escola, obrigatoriamente o diretor tem que ser alguém que tenha conhecimento dos afazeres da escola e que esteja preparado para assumir as tarefas que envolvem tanto o trabalho burocrático como a relação com pessoas.

Alonso (2003) enfatiza:

A autonomia da escola é algo que se conquista pela capacidade de gestão; independentemente das instâncias superiores. O sistema de ensino brasileiro é bastante centralizado, porém a tendência atual é caminhar para uma descentralização gradativa nos sistemas estaduais. Um ponto importante nesse tipo de gestão é o ganho do poder das escolas para decidir sobre a alocação de recursos em geral – materiais e humanos – a partir de critérios definidos em nível central. Permite ainda a modernização da gestão, tornando-a mais condizente com as necessidades reais e locais. (ALONSO, 2003, p. 86).

Com isso, irá se desenvolver uma cultura de participação e comprometimento, aonde os órgãos existentes na escola irão se sentir responsáveis pelo sucesso da mesma, unificando os objetivos do grupo e tornando a escola democrática.

Nota-se que o trabalho pedagógico realizado nas escolas está relacionado com a composição da sociedade, visto que a escola é uma instituição social que

está dentro de uma sociedade capitalista, que interfere na educação das crianças e adolescentes.

Perante o Plano Nacional da Educação (2001),

[...] “a gestão deve estar inserida no processo de relação da instituição educacional com a sociedade, de tal forma a possibilitar aos seus agentes a utilização de mecanismos de construção e de conquista da qualidade social na educação”. (BRASIL, 2001).

Para a construção de uma escola democrática devemos batalhar pela autonomia da instituição escolar, a participação de todos os segmentos da comunidade escolar: sendo pais, alunos, professores, diretor, funcionários, conselho escolar, grêmio estudantil, e a garantia de repasses do poder público para o financiamento das atividades escolares.

Um outro mecanismo, é o grêmio estudantil que é eleito pelos estudantes da escola. Sua função é de promover atividades relacionadas a cultura, esportes, entretenimento e que incentivem a leitura, os valores, educação e o trabalho coletivo. A importância para os alunos é que eles aprendem a ter responsabilidade e organização enquanto dirigentes de algo e exercer a democracia e a cidadania, sem depender da autorização total dos professores.

Citamos também a eleição de diretores, que ao longo dos anos foi se modificando. No início, os diretores eram indicados, após assumiam as pessoas concursadas para o cargo e na atualidade, são escolhidos por eleição direta, sendo necessários os votos de todos os segmentos da comunidade escolar.

O Conselho Escolar é um órgão que representa a comunidade escolar, então é formado por uma pessoa de cada segmento e os gestores. A principal função é aprovar o plano de gastos financeiros e orientar os gestores o que fazer para instaurar mais a democracia na escola. Acerca disso, Oliveira (2013) diz que:

O conselho escolar é um órgão de representação da comunidade escolar. Trata-se de uma instância colegiada que deve ser composta por representantes de todos os segmentos da comunidade escolar e constituir-se num espaço de discussão de caráter consultivo e/ou deliberativo. Ele não deve ser o único órgão de representação, mas aquele que congrega as diversas representações para se constituir em instrumento que, por sua natureza, criará as condições para a instauração de processos mais democráticos dentro da escola. Portanto, o conselho escolar deve ser fruto de um processo coerente e efetivo de construção coletiva. (OLIVEIRA, 2013, p. 12).

Portanto, a criação do conselho não pode estar somente no papel, deve existir e ser atuante, para garantir uma escola popular.

Para Dalben (1995),

O conselho de classe é mais um dos mecanismos de participação da comunidade na gestão e no processo de ensino-aprendizagem desenvolvido na unidade escolar. Constitui-se numa das instâncias de vital importância num processo de gestão democrática, pois "guarda em si a possibilidade de articular os diversos segmentos da escola e tem por objeto de estudo o processo de ensino, que é o eixo central em torno do qual desenvolve-se o processo de trabalho escolar" (DALBEN, 1995, p. 16).

O conselho de classe, contribui para a interação entre a escola e as famílias, pois proporciona momentos de diálogo e trocas de ideias, sendo apontadas as dificuldades dos alunos, mas também seus avanços. Enfatizamos também que as reuniões deste colegiado não devem ser feitas somente ao fim dos trimestres, mas sempre que se fizer necessário ou somente para avaliar o trabalho pedagógico que a escola vem fazendo.

E finalmente, a associação de pais e mestres, é o último mecanismo a ser observado. Colabora para uma boa relação entre os pais e a escola, fazendo com que se sintam importantes e ajudem nas mais variadas atividades.

Um aspecto importante a ser discutido, é que apesar de existir as leis criadas há muitos anos que auxiliam as escolas em suas ações, percebe-se que as escolas no geral não têm o hábito de consultá-las para fins de orientação nas tarefas diárias; mas somente quando surgem problemas com alunos ou documentos, aí sim é que são lidas para poder tomar as medidas cabíveis a cada caso específico. Isso mostra que ainda a educação brasileira tem muito que progredir, para que possamos realmente incluir a democracia nos ambientes de ensino públicos e privados.

Para Oliveira (2003),

Para a efetivação da gestão democrática na escola, devem ser observados os seguintes pontos básicos: os mecanismos de participação da comunidade escolar e a garantia de financiamento das escolas pelo poder público. Para que haja a participação efetiva dos membros da comunidade escolar, é necessário que o gestor, em parceria com o conselho escolar, crie um ambiente propício que estimule trabalhos conjuntos, que considere igualmente todos os setores, coordenando os esforços de funcionários, professores, pessoal técnico-pedagógico, alunos e pais envolvidos no processo educacional. (OLIVEIRA, 2003, p. 15).

Sabemos que a existência destes órgãos na escola não garante a democracia, tendo em vista que o que assegura isto é somente a efetiva participação nas decisões cotidianas do ambiente escolar. Algumas escolas utilizam de fato essas instâncias como fortes aliados à sua gestão, mas outras usam apenas para oficializar suas escolhas.

1.3 Realidades das escolas brasileiras

Analisando a realidade que temos hoje nas escolas, pode-se dizer que muitas coisas mudaram: a autonomia em seus afazeres, a elaboração dos planos de trabalho pelos professores e a construção do projeto pedagógico contando com a participação da comunidade escolar. Porém ainda se percebe em algumas instituições, as dificuldades em utilizar a LDB como norteadora das decisões tomadas no ambiente escolar; também se observa problemas em saber direcionarem os objetivos dos projetos para os interesses da clientela estudantil, o que dificulta o alcance dos objetivos propostos nesse documento.

Conforme Paro (2000):

O que nós temos hoje é um sistema hierárquico que pretensamente coloca todo o poder nas mãos do diretor. Não é possível falar das estratégias para se transformar o sistema de autoridade no interior da escola, em direção a uma efetiva participação de seus diversos setores, sem levar em conta a dupla contradição que vive o diretor de escola hoje. Esse diretor, por um lado, é considerado a autoridade máxima no interior da escola, e isso, pretensamente, lhe daria um grande poder e autonomia; mas por outro lado, ele acaba se constituindo, de fato, em virtude de sua condição de responsável último pelo cumprimento da Lei e da Ordem na escola, em mero preposto do Estado. (PARO, 2000, p. 11).

Continua dizendo,

Se queremos uma escola transformadora, precisamos transformar a escola que temos aí. E a transformação dessa escola passa necessariamente por sua apropriação por parte das camadas trabalhadoras. É nesse sentido que precisam ser transformados o sistema de autoridade e a distribuição do próprio trabalho no interior da escola. (PARO, 2000, p. 10).

Portanto, temos que tentar modificar a nossa realidade; tendo em vista que não podemos mudar toda uma história construída em uma época totalmente diferente da nossa, onde os padrões de ensino eram baseados na autoridade do diretor e o acesso ao ensino era somente para as classes altas.

Diante do exposto, sabemos que a escola é um lugar onde há muita diversidade de pensamentos, ações e comportamentos; porém não se pode confundir democracia com “fazer o quiser”, pois uma escola democrática, não é aquela que se permite fazer o que queremos e não ter normas, mas sim, fazer o que beneficia toda a comunidade escolar. Acerca disso, Cury (2008 apud OLIVEIRA, 2008, p. 17), compreende a

Gestão democrática como princípio da educação nacional, presença obrigatória em instituições escolares, é a forma não-violenta que faz com que a comunicação educacional se capacite para levar a termo um projeto pedagógico de qualidade e possa também gerar “cidadãos ativos” que participem da sociedade como profissionais comprometidos e não ausentes de ações organizadas que questionam a invisibilidade do poder. (Cury, 2008 apud OLIVEIRA, 2008, p. 17).

Com isso, vemos que o difícil não é formar crianças e adolescentes no ensino fundamental e médio, mas o grande desafio é estarem preparados para entrar na sociedade como adultos e dar as suas contribuições, participar de forma ativa na (re) construção de uma sociedade mais justa.

Segundo Dubeux e Santiago (2005):

Para formar esse cidadão, a escola também precisa ser autônoma, tanto no campo pedagógico como no administrativo e no financeiro, proporcionando com isso a vivência de uma gestão democrática, pela comunidade interna e externa à escola, em consonância com os princípios constitucionais e de educação nacional. (DUBEUX E SANTIAGO, p. 09, 2005).

Ao comparar a forma de administração das escolas do passado com as atuais, vemos que a legislação prevê e incentiva a liberdade no planejamento financeiro e pedagógico nas instituições de ensino, somente o que pede em troca é que as crianças permanecem estudando e que todos saiam com condições totais de ter uma profissão, fazer uma faculdade; compromisso este da escola. Se ela é bem organizada e trabalha a favor da qualidade e do bem-estar social, conseguirá alcançar o seu maior objetivo, que é inserir os jovens no mundo do trabalho e fazer com que eles se sintam responsáveis em melhorar a sociedade em que estão.

Conforme Hora (1994),

Outro papel da escola, além de formar para a cidadania, seria também, a socialização do saber, da ciência, da técnica e das artes produzidas socialmente, deve estar comprometida politicamente e ser capaz de interpretar as carências da sociedade e saber direcionar as necessidades em função dos princípios educativos capazes de responder às demandas sociais. (HORA, 1994, p. 34).

Interpretando estas ideias, entendemos que a instituição escola deve continuar promovendo a troca de experiências e conhecimento, debatendo e fazendo a mediação dos reflexos da sociedade que se tornam cada vez mais visíveis dentro da sala de aula, tornando a escola um lugar de bons relacionamentos e de aprendizados para a vida.

O que não podemos deixar de dizer é que a educação não é uma interferência que salva a vida das pessoas, ela gera oportunidades para melhorar a vida das pessoas, possui muitas dificuldades em atingir realmente quem precisa, pois sabemos que ainda existem pessoas analfabetas. Por outro lado, muitos que tem acesso ao ensino, não aproveitam. Muitos jovens do ensino médio, por exemplo, frequentam a escola por obrigação e ficam à espera dos dezoito anos para sair. O que nos causa tristeza é que esses jovens pensam que não “precisam de estudo para nada, que assim como está, está bom”; os mesmos ingressaram no mercado de trabalho cedo e perderam o gosto pelo estudo; quando estão em sala de aula, atrapalhando os colegas que tem uma perspectiva de fazer talvez uma faculdade, pós-graduação. Portanto, a educação consegue atingir quem está aberto a recebê-la e usufruir os seus benefícios.

Na mesma linha de pensamento, Hora (1994) diz que:

Vivemos num contexto contraditório e ambíguo. A educação não cai do céu como um meteorito idealístico iluminador de origem extrínseca ao cotidiano das pessoas. Não é uma intervenção salvacionista ou redentora nem é uma intervenção pré-determinada como, por exemplo, um maniqueísta “aparelho ideológico do Estado”. Nem tampouco é um trator que arrasa liberdades ou uma sementeira que só planta o bem. (HORA, 1994, p. 49).

Finalizando as ideias, vemos que a educação pode mudar a realidade de muitas pessoas, e que a democracia está diretamente ligada ao ensino, pois com conhecimento as pessoas lutam por seus direitos e participam da sociedade ativamente, podendo contribuir com melhorias para o presente e o futuro.

Segundo Moran (2009):

A gestão democrática caminha junto com uma educação inovadora, que é apoiada em um conjunto de propostas com alguns grandes eixos que lhe servem de guia e de base. As tecnologias favorecem mudanças, mas os eixos são como diretrizes fundamentais para construir solidamente os alicerces dessas mudanças. As bases ou eixos principais de uma educação inovadora são: - o conhecimento integrador e inovador; - o desenvolvimento de autoestima/ autoconhecimento; - a formação do aluno – empreendedor; - a construção do aluno – cidadão; - o processo flexível e personalizado. São pilares que, com o apoio das tecnologias, poderão tornar o processo de ensino-aprendizagem muito mais flexível, integrado, empreendedor e inovador. (MORAN, 2009, p. 39).

Dessa forma, intuímos que a combinação da gestão participativa com a inovação da educação, irá nos levar para uma sociedade conectada, onde o sistema de educação será totalmente diferente dos atuais.

1.4 Administração x Gestão escolar: passado e presente

Para entendermos a relação que existe entre a administração e a gestão escolar podemos destacar vários conceitos importantes, bem como as tendências que estão se desenhando ao longo do tempo e que ocupam lugar no nosso presente.

Para Barbosa (1999),

A gestão da escola passa a ser então o resultado do exercício de todos os componentes da comunidade escolar, sempre na busca do alcance das metas estabelecidas pelo projeto político-pedagógico construído coletivamente. A gestão democrática, assim entendida, exige uma mudança de mentalidade dos diferentes segmentos da comunidade escolar. A gestão democrática implica que a comunidade e os usuários da escola sejam os seus dirigentes e gestores e não apenas os seus fiscalizadores ou meros receptores de serviços educacionais. (BARBOSA, 1999, p. 219).

Sabe-se que a escola possui a responsabilidade, papel fundamental e efetivo na mudança da sociedade, pois ela proporciona oportunidades de melhorias nas vidas dos educandos, mostrando caminhos que poderão levar a um sucesso pessoal e profissional; no entanto para essa instituição funcionar, precisa estar bem organizada e ter uma gestão de qualidade, que condiz com o projeto político pedagógico da mesma e cumpra com o seu objetivo que é o social.

Acerca disso, Libâneo (2007) coloca que:

As escolas existem para promover o desenvolvimento das potencialidades físicas, cognitivas e afetivas dos alunos por meio da aprendizagem de saberes e modos de ação, para que se transformem em cidadãos participativos na sociedade em que vivem. Seu objetivo primordial, portanto, é o ensino e a aprendizagem, que se cumpre pelas atividades pedagógicas, curriculares e docentes, estas, por sua vez, viabilizadas pelas formas de organização escolar e de gestão. (LIBÂNEO, 2007, p. 1).

Portanto, verificamos que a educação de qualidade acontece quando todos os envolvidos trabalham juntos, mas com um mesmo objetivo, proporcionar a formação integral e intelectual de seus estudantes.

A partir do ano de 1930 a educação brasileira tomou novos rumos, o poder público decidiu ampliar as redes de ensino públicas e investiu na preparação de profissionais da educação. As tarefas de planejar políticas educacionais e organizar como seria a gestão do sistema de ensino e das escolas, passaram a ser realizadas por pedagogos. No ano de 1980, surgiram muitas discussões sobre as políticas educacionais, a escola pública e a legislação educacional, por causa do caráter tecnicista e positivista que apresentavam. Em 1988, continuavam as transformações, onde ocorreram com o processo de redemocratização que culmina com a promulgação da nova Constituição em 1988, e já num contexto de normalidade democrática, buscou-se recuperar a especificidade do estudo das questões de estrutura e organização das escolas, ainda que mantendo a perspectiva crítica. (Libâneo, 2007).

Falando a respeito da administração escolar, enfatizamos que era objeto de estudo a partir do ano de 1930, onde tomou novas direções. O contexto educacional encontrado nesta época seria a forte influência da educação tradicional em contraponto com os ideais progressistas e ainda era um período de avanços na industrialização. Este contexto constitui-se pela influência do movimento pedagógico da Nova Escola, que defendiam a necessidade de ampliar as ofertas educacionais e que devia de ter mais cientificidade na área educacional.

Segundo SANDER (2007b) este reconhecimento reflete o momento histórico em que se fomentavam as bases para o surgimento dos primeiros escritos teóricos sobre a temática da Administração Escolar. Adquirem destaque neste cenário as produções de Leão (1945), Ribeiro (1986), Lourenço Filho (2007) e Teixeira (1961;

1964; 1997). Tais autores e obras constituem o material histórico-bibliográfico sobre o qual se buscará compreender os primeiros contornos teóricos do campo da administração escolar. A escolha destes autores deu-se pelo fato de serem considerados os pioneiros nos escritos teóricos sobre a temática da administração escolar no Brasil. Seus escritos são considerados os primeiros traços conceituais sobre administração escolar, favorecendo as bases iniciais para a consolidação deste campo de estudos no meio educacional brasileiro.

Declara o autor Leão (1945) que:

A estrutura administrativa que se compõe a partir desta orientação deixa explícita uma forma de organização baseada na hierarquia das funções – o que não poderia ser diferente levando-se em consideração a base teórica (Fayolismo) na qual assenta sua elaboração. Nesta perspectiva de Administração, os diretores assumem papel preponderante. O Diretor da Educação é a figura central, pois é ele quem “dirige o trabalho modelador de outras vidas, ajuda a progredir, mental e moralmente a comunidade inteira. É o líder, condutor educacional de sua gente, o árbitro nos assuntos de educação.” Portanto, percebe-se que nesta época o diretor era o mais importante da escola, não existia o trabalho coletivo, ele estava acima de todos; sua função além de ser administrativa, deveria também ser pedagógica. (LEÃO, 1945, p. 158).

Comparando os dias de hoje e o passado, há coisas que não mudaram como o fato de que a escola recebe recursos públicos para oferecer uma boa estrutura física, um corpo docente bem preparado e funcione de forma adequada; portanto a escola deveria e deve continuar apresentando bons resultados, honrando todos os investimentos que foram feitos. Diante disso, a escola tinha que coordenar suas funções tradicionais enfrentando o desenvolvimento social e econômico do país.

Acerca da administração escolar e segura, Ribeiro (1986) afirma que:

A Administração escolar vai funcionar como um instrumento executivo, unificador e de integração do processo de escolarização, cuja extensão, variação e complexidade ameaçam a perda do sentido da unidade que deve caracterizá-lo e garantir-lhe o bom êxito. (RIBEIRO, 1986, p. 30).

Analisando esta ideia, percebemos que a Administração escolar deve dar enfoque a uma filosofia e a uma política de educação.

Destacamos o autor Lourenço (2007), que falava que a principal função da escola era produzir algo que resultasse em quantidade e qualidade, examinando-se quais as contribuições para o crescimento da economia do país, procurando saber

em que gastavam o dinheiro público e como estavam aplicando. Com isso, o autor coloca que:

O processo administrativo, em seu desenvolvimento cíclico, tanto quanto o comportamento administrativo, isto é, as formas gerais de ação que hoje se espera dos organizadores e administradores em qualquer espécie de atividades; e, enfim, a aplicação de inferências, daí retiradas, às situações reais que o ensino já apresenta. (LOURENÇO, 2007, p. 29).

Após algum tempo, surge a necessidade de novas modificações em relação à administração escolar; surgem novos autores, que defendem a democracia e a cidadania, a consolidação do campo de estudos em nível de pós-graduação no país e a influência da literatura sociológica com base marxista.

Sobre os conceitos de administração e gestão, podemos dizer que ambas estão no campo da divisão do trabalho no sistema capitalista; no entanto, a gestão tenta superar as características de controle do trabalho para a perspectiva da partilha das decisões.

Finalizando, intuímos que as grandes mudanças nas concepções de administração e gestão ao longo dos anos, estão relacionadas profundamente com as ações que os poderes públicos fizeram, com os avanços nas leis que regulamentavam, as discussões de novas metodologias de coordenação do ensino brasileiro, bem como a formação de profissionais competentes para atuar na educação, de forma que contribuíssem para qualificar o que já estava sendo feito.

1.5 Políticas Públicas

1.5.1 O que é uma Política Pública?

“Políticas públicas” são diretrizes, princípios norteadores de ação do poder público; regras e procedimentos para as relações entre poder público e sociedade, mediações entre atores da sociedade e do Estado. São, nesse caso, políticas explicitadas, sistematizadas ou formuladas em documentos (leis, programas, linhas de financiamentos) que orientam ações que normalmente envolvem aplicações de recursos públicos. Nem sempre porém, há compatibilidade entre as intervenções e declarações de vontade e as ações desenvolvidas. Devem ser consideradas também as “não-ações”, as omissões, como formas de manifestação de políticas, pois

representam opções e orientações dos que ocupam cargos. (TEIXEIRA, 2002, p. 2).

Então podemos dizer que as políticas públicas têm uma ligação com os estados, pois eles decidem como irão usar os recursos de maneira que beneficie o maior número de pessoas.

Teixeira (2002) explica,

Elaborar uma política pública significa definir *quem* decide o *quê*, *quando*, com que *consequências* e *para quem*. São definições relacionadas com a natureza do regime político em que se vive, com o grau de organização da sociedade civil e com a cultura política vigente. Nesse sentido, cabe distinguir “Políticas Públicas” de “Políticas Governamentais”. Nem sempre “políticas governamentais” são públicas, embora sejam estatais. Para serem “públicas”, é preciso considerar a quem se destinam os resultados ou benefícios, e se o seu processo de elaboração é submetido ao debate público. (TEIXEIRA, 2002, p. 2).

Conforme as colocações, intuímos que as políticas públicas ajudam muito a resolver os problemas regionais, como reforma do posto de saúde, melhorias na educação, etc.; mas todos os cidadãos podem ajudar a construí-las, conversando com os vereadores, prefeito de sua cidade, mostrando as dificuldades do seu bairro por exemplo; pois as políticas são sempre direcionadas aos assuntos urgentes e os poderes públicos definem para onde irão os recursos financeiros.

Para Oliveira (2010) “são exemplos de políticas públicas redistributivas os programas de bolsa-escola, bolsa-universitária, cesta básica, renda cidadã, isenção de IPTU e de taxas de energia e/ou água para famílias carentes, dentre outros”.

Os poderes executivos ou legislativos podem criar as políticas públicas de acordo com as prioridades que a sociedade sugere como saúde, educação... A sociedade pode participar da criação dessas políticas, como em audiências públicas, conselhos municipais, estaduais e federais; essa participação é assegurada em lei.

A Lei Complementar n.º 131 (Lei da Transparência), de 27 de maio de 2009, quanto à participação da sociedade, assim determina:

- I – incentivo à participação popular e realização de audiências públicas, durante os processos de elaboração e discussão dos planos, lei de diretrizes orçamentárias e orçamentos;
- II – liberação ao pleno conhecimento e acompanhamento da sociedade, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira, em meios eletrônicos de acesso público. (BRASIL, 2009).

Assim, a sociedade tem assegurado o direito de participar das decisões do governo, pois é ela quem determina quais as urgências a serem cumpridas.

1.5.2 Políticas Públicas x Gestão Democrática

Acerca da história das políticas públicas, Freitas (2000), salienta que:

A partir dos anos 80, com a abertura da política nacional, a educação começou a ser voltada para a realidade da sociedade e o cumprimento de planejamentos padronizados foi relaxado. As novas políticas públicas, provavelmente sob o efeito do espírito neoliberal, passaram a contemplar a descentralização administrativa e gestão escolar participativa de cunho democrático, com o foco na realidade da escola e de suas comunidades escolar e local. (FREITAS, 2000, p. 47).

No fim do século XX ocorrerão várias mudanças na política da administração da educação brasileira, onde a sociedade começa a ter oportunidades de participação e o Estado permite novas formas de administração escolar, que pareciam ser democráticas. Após isso, as escolas passaram a ser gerenciadas por órgãos privados, desse modo, os diretores não eram mais indicados politicamente, mas escolhidos pela comunidade. As próximas mudanças são a criação dos conselhos escolares, a eleição de diretores e a participação dos pais e líderes da comunidade. O ingresso de pessoas para o cargo de diretor era feito através de concursos, o que garantia a preparação para o cargo e que os novos diretores incentivassem a participação de todos nas tomadas de decisões e que atendessem as leis daquele momento. (FREITAS, 2000, p.47).

A vinculação entre políticas públicas e administração da educação é evidente.

O sistema de ensino nacional continua centralizado via Constituição Federal e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 9.394/96, embora ambas as legislações determinem gestão democrática do sistema de ensino. Nos últimos onze anos, a literatura sobre políticas educacionais, administração/gestão e qualidade da educação cresce de tal maneira que passa a ser um tema dominante nos encontros de educadores.

Conforme Freitas (2000)

A sociedade organizada em instituições públicas e privadas, identifica a relevância da administração como um meio para atingir objetivos, avaliar processos e resultados, ajustar-se às demandas. Assim, a administração, o gerenciamento e a gestão eficientes são percebidos como capazes de

oferecer às instituições e seus componentes uma trilha para sua própria superação. O mesmo se aplica à escola; quando ela se institucionaliza, torna-se necessário administrá-la. A constante melhoria do sistema de ensino e da escola é um objetivo perseguido pela administração da educação. Provavelmente por isso é que a década de 90 tem dado grande ênfase a essa área do conhecimento como uma possibilidade de atingir o objetivo de preparar cidadãos dignos e competentes através das escolas. (FREITAS, 2000, p 48).

A cada ano as políticas públicas mudam e com isso os padrões gerenciais também; são buscadas alternativas que melhoram o gerenciamento das escolas sempre em busca da qualificação do ensino. No entanto, as pessoas envolvidas com o cotidiano da escola devem fazer o seu papel com dedicação e honestidade, pois o que adianta ter amparo financeiro do governo, se não se sabe aonde aplicar, quais as necessidades da população estudantil.

Silva e Gentili (1996) reforçam a importância de que “a sociedade e a educação não sejam retiradas da esfera da política e remetidas para a da manipulação tecnocrática e instrumental, tão evidentes no início do século XX”.

Para Freitas (2000),

[...] a relação que se quer estabelecer entre qualidade e participação no contexto escolar vai muito além da mera questão da competência técnica passível de ser resolvida pela competência dos gestores, pais, professores, alunos, funcionários. Ela envolve questões políticas internas e externas à escola e que vislumbram a redução de gastos e de recursos no desenvolvimento do processo educacional. Os desencontros educacionais, os problemas e suas possíveis soluções têm sido creditados à maior ou menor participação das comunidades escolar e local, que nem sempre estão preparadas para resolvê-los. Essa tática tenta escamotear a responsabilidade política educacional do Estado. (FREITAS, 2000, p. 49).

Sabe-se que a sociedade dá importância à escola, pois é nesse ambiente que os estudantes recebem a preparação para o mercado de trabalho; por isso está cobrando qualificação, agilidade e competência dos gestores em proporcionar uma educação de qualidade.

Segundo Sander (2005),

O princípio da gestão democrática está consagrado no artigo 206 da Constituição Federal, no artigo 3º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e em numerosos estatutos legais dos sistemas de ensino. As leis de ensino asseguram a autonomia da escola pública, a participação dos educadores na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação da comunidade escolar e da comunidade local em conselhos escolares. Essas disposições dão aos educadores e à comunidade a base legal para exercer o controle democrático sobre os serviços educacionais prestados pelo Estado. Também confere à comunidade o direito de participar do fazer

pedagógico como extensão do fazer educacional da família e da sociedade. (SANDER, 2005, p. 133).

No entanto, observamos que existem algumas falhas em relação a democratização da administração da educação brasileira; conforme Sander (2005),

[...] falhou o legislador ao restringir a gestão democrática ao ensino público; falhou em não definir claramente as atribuições do Governo Federal em matéria de gestão democrática na educação; falhou ao não prever, nas disposições sobre a autonomia escolar, a transferência de efetivo poder de decisão às escolas. Apesar dessas e de outras limitações da legislação, o conceito de gestão democrática está claramente consagrado na Carta Magna e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, dando aos educadores e à comunidade os elementos básicos para a conquista de novos espaços para seu exercício no cotidiano da escola, tanto estatal como privada, confessional ou não. Paro (1998, apud SANDER, 2005, p.51).

Para ocorrer a consolidação dessa gestão, temos que enfrentar grandes desafios, o que implica mudanças pedagógicas e de filosofia política. Paro (2001),

Se queremos uma escola transformadora, precisamos transformar a escola que temos aí. E a transformação dessa escola passa necessariamente por sua apropriação por parte das camadas trabalhadoras. É nesse sentido que precisam ser transformados o sistema de autoridade e a distribuição do próprio trabalho no interior da escola. (PARO, 2001, p. 10)

Conforme as ideias mencionadas acima, conclui-se que é de suma importância que ocorra essa transformação do sistema, a escola precisa oportunizar a participação de todas as classes sociais que fazem parte dos segmentos, em suas decisões, mas que também use os mecanismos que colaboram para isso, sendo ela um ambiente de aprendizado e troca de experiências.

2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este capítulo trata da metodologia utilizada na pesquisa. Apresenta as características da abordagem qualitativa, também, as classificações da pesquisa quanto ao método e a forma de abordar o problema, quanto aos objetivos da pesquisa, e quanto aos procedimentos adotados na coleta de dados. Aborda ainda o ciclo da pesquisa e os passos da mesma.

Podemos classificar a pesquisa em duas formas: a quantitativa e a qualitativa; a diferença entre elas é como abordamos o problema. Por isso, o método escolhido precisa ser apropriado ao tipo de estudo que se deseja realizar, mas é a natureza do problema ou o seu nível de aprofundamento que, no fundo, determinará a escolha do método (TRIVINÓS, 2009).

A pesquisa qualitativa possibilita a utilização do estudo de caso, opção feita para a condução deste trabalho.

De acordo com Maanen (1979 a),

A expressão “pesquisa qualitativa” assume diferentes significados no campo das ciências sociais. Compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. Tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social; trata-se de reduzir a distância entre indicador e indicado, entre teoria e dados, entre contexto e ação. (MAANEN, 1979a, p. 520).

A autora Zanella (2009, p. 63) enfatiza: “A pesquisa é a atividade básica da ciência, e por meio dela descobrimos a realidade”. Observando esta frase, percebemos a importância da pesquisa enquanto elemento que possibilita o conhecimento sobre uma realidade até então desconhecida, permitindo que sejam elaboradas conclusões sobre o que se foi pesquisada e respondida algumas questões acerca do assunto ou motivo da pesquisa.

Este trabalho foi classificado como uma pesquisa qualitativa, dessa forma Ludke (1986), afirma que:

O estudo de caso é o estudo de *um* caso, seja ele simples e específico [...]. O caso é sempre bem delimitado, devendo ter seus contornos claramente definidos no desenrolar do estudo. O caso poder ser similar a outros, mas é ao mesmo tempo distinto, pois tem um interesse próprio, singular (LUDKE; ANDRÉ, 1986, p. 19).

Analisando as ideias mencionadas pelo autor, vê-se que o estudo de caso tem suas vantagens, como aprofundar o conhecimento sobre o problema pesquisado e buscar os resultados através de interpretações pessoais relacionando com documentos; mas também suas desvantagens, como muitos autores colocam que não há muito embasamento científico. Conforme Yin (2001),

Embora o estudo de caso seja uma forma distintiva de investigação empírica, muitos pesquisadores demonstram um certo desprezo para com a

estratégia. Em outras palavras, como esforço de pesquisa, os estudos de caso vêm sendo encarados como uma forma menos desejável de investigação do que experimentos ou levantamentos. Por quê? Talvez a maior preocupação seja a falta de rigor da pesquisa de estudo de caso. Por muitas e muitas vezes, o pesquisador de estudo de caso foi negligente e permitiu que se aceitassem evidências equivocadas ou visões tendenciosas para influenciar o significado das descobertas e das conclusões. (YIN, 2001, p. 28).

O autor complementa dizendo que “o estudo de caso é apenas uma das muitas maneiras de se fazer pesquisa em ciências sociais”. (2001, p. 19). Com esta afirmação entende-se que são variados os métodos de pesquisa, o autor deve decidir por aquele que mais se encaixa com o perfil de sua pesquisa; afinal este tipo de método qualitativo só deve ser aplicado a casos particulares, como por exemplo, como funciona os mecanismos de participação em uma escola estadual.

2.1 Passos da Pesquisa

Inicialmente pretendia-se fazer a entrevista com todos os professores da escola, a fim de constatar como os professores veem a concretização da gestão democrática nesses anos de efetivo exercício na escola. Entretanto, no decorrer da pesquisa, percebi que os professores que estavam a mais tempo na escola, nomeados, poderiam avaliar a gestão atual de uma forma mais ampla, porque poderiam fazer comparações com o modelo de gestão e diretor do passado, com as mudanças atuais que a nova forma de gestão propõe. Assim, o estudo foi se direcionando para as contribuições de uma gestão democrática no ensino e a análise da gestão da escola.

O primeiro passo da investigação deu-se com a realização de uma pesquisa bibliográfica acerca do conceito de gestão democrática, mecanismos e princípios, administração e gestão escolar e políticas públicas.

Feito isto, procedeu-se à visita até a escola estadual do município de Tio Hugo, para se efetuar o contato diretamente com a Diretora da escola. A visita teve o propósito de explicar os objetivos e fins da pesquisa e do instrumento que se tinha a pretensão de aplicar com os professores e gestores. Sem nenhuma ressalva, a direção da escola mostrou-se disposta a colaborar, concordando com o desenvolvimento da pesquisa.

A escola investigada é denominada de Escola Estadual de Ensino Médio de Tio Hugo, localizada na zona urbana do referido município.

A escola conta com 13 professores, 1 funcionária e 100 alunos. Oferece somente o Ensino Médio Politécnico noturno. A Escola tem cinco turmas, sendo duas de primeiros anos, duas de segundos anos e uma de terceiro ano.

Embasada na visita feita à escola e a conversa com a direção da escola, previu-se a participação do total de professores nomeados – 08, sendo que todos colaboraram com a pesquisa.

Como instrumento de coleta de dados ou informações foi elaborado um questionário contendo 5 perguntas para os professores e 7 perguntas para a diretora atual; foram obtidas informações sobre a gestão da escola, mas o enfoque principal foi a participação dos segmentos.

As fontes da pesquisa foram divididas em dois itens: os sujeitos e os documentos.

Os documentos usados para dar suporte teórico à pesquisa foram: a Constituição Federal de 1988; o Projeto Político-Pedagógico da escola e a Lei de Diretrizes e Bases.

Em seguida a aplicação dos questionários, foi realizada uma análise das respostas e foram confrontadas com o projeto pedagógico da escola, para ver a ligação do que está escrito no documento com a visão dos professores quanto a participação dos sujeitos nas atividades escolares.

Dessa forma, utilizei a análise de conteúdo, que segundo a autora Oliveira (2003, p. 5), “um conjunto de técnicas de exploração de documentos, que procura identificar os principais conceitos ou temas abordados em um determinado texto”.

Ao mesmo tempo, utilizei a pesquisa bibliográfica, como o estudo do PPP da escola, livros sobre gestão democrática e a legislação que auxiliaram na interpretação das respostas obtidas nos questionários.

Tratando então, de um universo de oito professores participantes da pesquisa, para identificá-los nas respostas dos questionários, primeiramente, de posse dos questionários respondidos, organizamos por ordem alfabética começando com a letra A e terminando com a letra H.

Os questionários para os sujeitos B, C, D, E, F, G, H, contém as mesmas perguntas, com 5 questões; para o participante de letra A, possui as mesmas 5

questões que os outros questionários, sendo acrescentado mais duas, por ser um integrante da gestão atual.

Após os instrumentos dos professores terem sido organizados para a análise, partimos para a organização das questões, segundo ideias subjetivas que as mesmas possuíam em comum.

2.2 Características da Escola

A Escola Estadual de Ensino Médio de Tio Hugo possui cerca de cem alunos no total distribuídos em cinco turmas: 1^oA e B, 2^o A e B e 3^o, funcionando no noturno.

A escola atende somente o Ensino Médio Politécnico; possui uma funcionária e treze professores; destes nove são nomeados e os demais contratados há muitos anos.

Localizada no perímetro urbano do município de Tio Hugo, a instituição de ensino é caracterizada pela maioria da clientela sendo proveniente da zona rural do município.

A estrutura física é composta por cinco salas de aula, sala de AEE e laboratório de ciências no mesmo espaço existindo uma divisória ao meio, duas salas de secretaria, sala de professores, laboratório de informática, saguão, cozinha e três banheiros. Durante o dia funciona a rede municipal, e a noite o espaço é emprestado para a rede estadual, que funciona desde o ano de 2004.

Temos algumas dificuldades ainda no que diz respeito ao número de salas, pois não temos sala de vídeo e multimídia, o laboratório que existe tem somente um armário com as vidrarias guardadas, não temos ginásio próprio ou quadra para praticar esportes, sendo utilizado o ginásio do município dois dias por semana e o laboratório de informática está muito desatualizado, os computadores são antigos e não funcionam com a internet que a escola oferece.

Sabemos que aos poucos estas dificuldades serão resolvidas, por esse motivo, cada professor vai adequando suas aulas conforme a estrutura que se tem.

2.3 Perfil dos sujeitos da pesquisa

A população da pesquisa é composta por oito professores efetivos que atuam na rede pública estadual no município de Tio Hugo; entre eles, estão a diretora, supervisora pedagógica e a orientadora educacional. Estas pessoas foram escolhidas, por estarem na escola há mais tempo e estar acompanhando a trocas de gestores ao longo dos anos.

Para contextualizar os participantes, temos a informação de que todos são formados pela Universidade de Passo Fundo e possuem Pós-Graduação em suas respectivas disciplinas; alguns deles são professores efetivos na escola há mais de sete anos e os demais assumiram há pouco mais de um ano.

2.4 Análise do PPP da Escola Estadual de Ensino Médio de Tio Hugo

Diante do exposto, passamos agora para a fase da análise do PPP da escola analisada.

A escola analisada conta com nove professores efetivos e cinco professores contratados e uma funcionária; possui em torno de cem alunos e funciona no turno da noite no prédio emprestado pela prefeitura. É considerada nova por ter apenas onze anos de funcionamento.

O atual PPP está sendo reestruturado e o que está em vigor é do ano de dois mil e quatorze. Conforme o documento faz-se necessário atender às seguintes indagações:

- A pedagogia desenvolvida na escola vai ao encontro do mundo em que se quer viver? Que alunos queremos formar? Para que tipo de sociedade? E eu, enquanto membro da comunidade escolar, o que posso fazer para melhorar as relações na escola?

A missão da Escola Estadual de Ensino Médio de Tio Hugo é através de uma educação de qualidade, promover a formação integral do cidadão, conferindo-lhe condições de acompanhar, desenvolver novas tecnologias e tornar melhor a sociedade na qual está inserido.

Como sou professora efetiva também, percebo que a escola enfrenta problemas em alcançar esta missão, pois há alguns alunos que pouco se importam

com sua formação, estão lá apenas esperando completar os dezoito anos. Então, o que está sendo feito é chamar estes estudantes para uma conversa individual com a direção e equipe pedagógica, tentando resgatar a motivação, autoestima e vontade de ter um futuro melhor; porém as respostas são negativas, pois somente o que querem é se livrar do ensino médio e trabalhar; também já temos índices de abandono e casos de infrequência que são encaminhados para o conselho tutelar municipal.

Ao que tange a proposta pedagógica da escola, baseia-se em nivelar as condições de acesso e permanência de todos os alunos na escola; liberdade de ensinar, aprender, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte, e o saber... também a gestão democrática do ensino, na forma da Lei; a partir de 2012 a escola está sob a orientação da proposta curricular para o Ensino Médio Politécnico.

Podemos citar alguns princípios básicos, como:

- o reconhecimento dos interesses e necessidades dos alunos;
- a valorização, aceitação, estímulo, orientação e desafio para que o educando torne-se agente de seu desenvolvimento;
- a proposta pedagógica, metodológica, filosófica e a interação do grupo é o que caracterizam a qualidade do processo ensino-aprendizagem e a permanente avaliação das etapas da aprendizagem é condição indispensável para o crescimento do processo ensino-aprendizagem.

Conforme a proposta da escola, os reflexos da crise na educação brasileira já estão sendo sentidos na escola, com profissionais desanimados e alunos com pouca motivação para os estudos.

O currículo escolar foi totalmente reestruturado em 2012 com a vinda do politécnico; então as disciplinas são organizadas por áreas do conhecimento e foi introduzida mais uma, sendo a do Seminário Integrado; as áreas são: Linguagens, Códigos e suas tecnologias, Matemática e suas tecnologias, Ciências Humanas e suas tecnologias, Ciências da Natureza e suas tecnologias. A ação pedagógica pressupõe a integração das áreas do conhecimento num mesmo esforço, através do exercício coerente e responsável dos princípios da identidade, autonomia, interdisciplinaridade e contextualização adotadas como estruturadores dos currículos desse nível de ensino. (PPP DA ESCOLA).

Foi realizada uma pesquisa sócio antropológica a fim de saber informações sobre os estudantes e suas famílias, para que a escola fique a par das necessidades da comunidade em que está inserida. Neste ano, este projeto está em reestruturação novamente, sendo modificado conforme é a realidade atual; também será feita novamente a pesquisa sócio antropológica com os alunos dos primeiros anos.

Analisando a proposta da escola, percebe-se a interação dos gestores com todos os segmentos escolares, principalmente nas metas traçadas para dois anos, como:

- redução de evasão e repetência escolar;
- comprometimento da família em relação à vida escolar de seu filho;
- maior envolvimento dos professores nas atividades da escola e da comunidade escolar;
- proporcionar aos adolescentes alunos da Escola, o acesso às tecnologias da informação e conhecimento.

Estas são apenas algumas das metas; como participante deste processo de reconstrução do PPP da escola, posso dizer que todos os segmentos estão fazendo sua parte; em uma reunião com os representantes da comunidade escolar está sendo refeito a nossa proposta para 2016.

Quanto aos órgãos colegiados, sabemos que o Grêmio Estudantil é ativo na escola e sempre contribui nas atividades extracurriculares, assim como o Conselho de Pais e Mestres.

A partir dos dados obtidos, pode-se fazer uma relação entre a realidade da escola estadual e as ideias dos autores mencionados ao longo deste trabalho. No que diz respeito a construção do projeto pedagógico, percebe-se que a reformulação do mesmo já está sendo feita, tendo em vista que a orientação é que esse documento apresenta as necessidades da comunidade escolar, que vão se modificando todos os anos, por isso a importância de ser construído coletivamente. Sobre os mecanismos que transformam uma administração de autoritária em democrática, verificou-se que todos estão funcionando dentro de suas possibilidades, conforme os questionários apresentados.

Em relação ao papel do gestor, a autora Alonso (2003) salienta que:

Reconhecer o papel do gestor escolar no atual contexto social é condição necessária, mas não suficiente, para a viabilização do processo de mudança organizacional e institucional almejado, uma vez que esbarra na rigidez dos limites estabelecidos pela máquina burocrática do sistema de ensino. (ALONSO, 2003, p. 36).

Considerando esta afirmação, observamos que o gestor possui uma tarefa difícil e fundamental na organização da escola, mas que precisa contar com os demais colegas para fazer a educação acontecer em sua escola; para isso ter êxito, deve existir a dedicação de todos, o conhecimento de como administrar uma instituição pública e cumprir com as leis que norteiam e apoiam a educação.

Finalizando a análise deste documento, observamos a preocupação dos gestores e envolvidos com a escola, em qualificar o ensino contando com a ajuda de todos para a contínua inovação das práticas pedagógicas desenvolvidas nesse ambiente; isso ocorre porque a diretora administra de forma flexível e dinâmica o que possibilita a intervenção, com sugestões e críticas se necessário, às suas ações, tornando assim a escola um ambiente de constante diálogo e união.

2.5 Gestão democrática e o ensino

Dando início ao estudo dos dados, temos a questão de número 1 a qual se refere ao planejamento e elaboração do PPP da escola. Nesta pergunta obtive por unanimidade, que é feito através de uma pesquisa sócio antropológica com toda a comunidade escolar, buscando uma nova direção e sentido. Comparando as respostas dos professores e do integrante da direção, percebemos que possuem a mesma visão sobre a importância de englobar a comunidade escolar na rotina da escola, e que o projeto da escola tem que ser voltado a realidade atual.

A questão de número 2 questiona quem participa do planejamento e avaliação do mesmo. Também, todas as respostas foram que “todos que fazem parte da escola: alunos, pais/responsáveis, professores e funcionária”.

Questionados se o Conselho Escolar participava ativamente da escola e de que modo; os participantes afirmam que o Conselho Escolar é um órgão deliberativo. Participa ativamente em reuniões, palestras, festividades, conselhos de

classe, participam ativamente do plano de aplicação de verbas escolares, aprovando ou não o mesmo.

Sobre isto, enfatiza-se que o Conselho Escolar é de fundamental importância para a escola, sendo ele parceiro nas atividades diferenciadas na escola, mas também tem a função de fiscalizar os gastos que a instituição tem, prevenindo o mau uso do dinheiro público, garantindo que os recursos financeiros sejam direcionados para as necessidades reais da escola.

Conforme Araújo (2007),

Todos os processos eletivos, bem como a estruturação do Conselho, seu funcionamento, suas atribuições e competências, devem ser assegurados e regulamentados pelo Regimento Comum, este, também construído a partir de um amplo processo de discussão e aplicado indistintamente a toda a Rede. (ARAÚJO, 2007, p. 42).

Posteriormente, a quarta pergunta era: “Você considera a administração de sua escola participativa? Justifique.”

Analisando-se as respostas obtidas pelos participantes da pesquisa, percebe-se que todos os segmentos têm liberdade de opinião no desenvolvimento da proposta pedagógica e administração de recursos materiais e financeiros e quando alguém tem uma ideia para melhoria da educação, está sempre é analisada e se possível posta em prática e que todos são consultados quando é desejado realizar algum projeto de melhoria, para tomar as melhores decisões. Comparamos as respostas entre os participantes e notamos que a direção atual dá oportunidade a todos os segmentos de questionar, sugerir melhorias e criticar o que não está de acordo.

Refletindo sobre essas ideias, destacamos que:

A participação possibilita a população um aprofundamento de seu grau de organização e uma melhor compreensão do Estado, influenciando de maneira mais efetiva no seu funcionamento. Em relação à escola, 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. Araújo (2007 apud GADOTTI e ROMÃO, 2006, p. 16).

Em seguida, a questão de número 5, perguntava se a escola possuía um Grêmio Estudantil e qual era a participação dele nas atividades escolares. Examinando as respostas dos sujeitos, afirma-se que a escola possui este órgão; ele orienta e participa da organização de algumas festividades na escola, como datas comemorativas, dia do estudante, gincanas, etc.; porém poderia ser mais atuante e realizar atividades que envolvessem os demais alunos. Em relação as opiniões de todos os questionados, percebe-se que estão em concordância e isso ajuda a escola a ser mais aberta e proporciona um ambiente de diálogo e troca de experiências.

Diante do que foi exposto acima, nota-se a importância da funcionalidade dos mecanismos que levam a gestão ser democrática; entre eles o Conselho Escolar e o Grêmio Estudantil, que conforme os professores, funcionam na escola, colaborando para uma administração mais aberta.

O Grêmio estudantil fortalece a participação dos estudantes nas situações cotidianas da escola e nas resoluções dos problemas; aprendem sobre seus direitos e se organizam politicamente. Destaca-se esta ideia exposta em:

Numa escola que tem como objetivo formar indivíduos participativos, críticos e criativos, a organização estudantil adquire importância fundamental, à medida que se constitui numa "instância onde se cultiva gradativamente o interesse do aluno, para além da sala de aula. (VEIGA, 1998, p. 113).

Com isso, enfatizamos que o grande papel da escola é formar cidadãos participativos na sociedade, que tenham responsabilidade sobre suas atitudes, conhecimento de seus deveres e lutem pelos seus direitos.

No que se relaciona a prática de ações que fazem da sua gestão democrática (questão 6 exclusiva ao questionário da diretora); a mesma aponta que sempre tenta tomar as atitudes baseadas no diálogo coletivo e que através da coordenação e elaboração coletiva do PPP, da viabilização da formação continuada aos profissionais da escola, do atendimento aos pais de forma contínua durante todo o ano letivo e da coordenação dos Conselhos de Classe; acredita que com essas ações, está construindo uma gestão baseada na coletividade.

Finalmente, sobre como “você diretora, avalia a participação dos segmentos da escola nas tomadas de decisões” (questão 7 exclusiva ao questionário da diretora), garante que é importante na escola que se instale, a cultura da avaliação permanente das atividades; todos os segmentos: funcionários, alunos, pais e professores têm condições iguais de expressar suas opiniões, questionando, analisando, avaliando e decidindo.

Avaliando as respostas obtidas nos questionários, percebo que a administração da gestora possibilita a oportunidade da participação em suas ações, mas vejo que se equivocou em sua resposta para a última pergunta, pois era sobre como avalia a participação dos segmentos na escola, ou seja, o meu objetivo era de saber se há pouca, média ou grande participação; o que não consegui ter a informação.

Em relação às diferenças de gestão ao longo dos anos, os professores participantes da pesquisa, colocaram que há anos atrás, quando começaram sua profissão, a administração das escolas era bem diferente, pois os professores tinham que seguir as ordens do diretor e fazer o seu trabalho em sala de aula sozinho, não tinha muito material e não havia espaço para discussões na escola. As decisões tomadas na escola eram todas de acordo com o que o diretor achava melhor e o poder era todo centralizado na figura dele.

Para Hora (1994),

A necessidade de promover a articulação entre a escola e a comunidade a que serve é fundamental. O entendimento de que a escola não é um órgão isolado do contexto global de que faz parte, deve estar presente no processo de organização de modo que as ações a serem desenvolvidas estejam voltadas para as necessidades comunitárias.

Além de cobrar o conhecimento técnico-científico a compreensão crítica da política educacional e do funcionamento da sociedade a serviço da comunidade escolar, há que estar ainda alerta à dimensão educativa das organizações populares em suas relações com a escola, através do conhecimento da movimentação política da comunidade em que está inserida. Neste sentido, é preciso compreender as concepções de comunidade e as relações que a escola estabelece com seu contexto social imediato. (HORA, 1994, p. 59).

Concluindo a análise das respostas dos questionários, entende-se que a escola analisada, pela visão dos sujeitos, utiliza os mecanismos para uma gestão

democrática, possibilitando a participação da comunidade escolar e assim está contribuindo para um ensino de qualidade.

CONCLUSÃO

Diante da exposição de todo o trabalho de pesquisa realizado, pode-se concluir que o objetivo geral foi satisfeito, pois a Gestão Democrática pode contribuir para um ensino de melhor qualidade usando dos mecanismos da democratização do ensino, possibilitando a participação de toda a comunidade escolar e com isso estreitando os laços de envolvimento da comunidade com a escola.

Dessa forma, a opinião dos participantes da pesquisa enfatiza que a Gestão Democrática contribui para o ensino e que a escola analisada possui uma gestão inovadora.

Como vimos que as mudanças estão ocorrendo na rotina escolar, pode-se prever um futuro voltado mais ainda para as tecnologias e a educação inserindo-a de forma cuidadosa, mas sabendo aproveitar os conhecimentos por ela trazidos.

Acerca dos mecanismos de participação, penso que nunca deixarão de existir, pois estão protegidos pela lei; mas sempre teremos a grande missão de garantir o funcionamento deles e permitir que transformem a realidade administrativa e a forma de trabalharmos na sala de aula.

Para a escola, a pesquisa foi bem significativa, pois mostrou os aspectos positivos da gestão e os que ainda temos que melhorar como comunidade escolar. Para mim, como professora integrante dessa instituição, foi desafiador esta investigação, pois pude conhecer o funcionamento da gestão e conversar com os gestores e colegas.

A perspectiva é de continuar colaborando com a escola onde fiz a pesquisa, utilizando os dados obtidos, como sugestões de melhorias.

REFERÊNCIAS

_____. Pedagogia da autonomia. Saberes necessários à prática educativa. 35^o ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

ARAÚJO, Sérgio Onofre Seixas de. Os desafios de uma gestão participativa na educação pública em uma sociedade clientelista e oligárquica. Maceió: EDUFAL, 2007. Disponível em:
<https://books.google.com.br/books/about/Gest%C3%A3o_democr%C3%A1tica_Os_desafios_de_uma.html>. Acesso em 14 nov. 2015.

BARBOSA, Jane Rangel Alves. Administração pública e a escola cidadã. – ANPAE. Porto Alegre, v. 15, n. 2, p. 217-226, jul/dez, 1999.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. LEI nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm>. Acesso em: 20 mar. 2010.

BRASIL. **Plano Nacional de Educação**. 2001. Disponível em:
<http://fne.mec.gov.br/images/pdf/notas_tecnicas_pne_2011_2020.pdf>
Acessado em: 27/09/2015.

CURY, R. J. O Conselho Nacional de educação e a gestão democrática. In: ADRIÃO, T., CAMARGO, R. B. A gestão democrática na Constituição Federal de 1988. In: OLIVEIRA, R. P., ADRIÃO, T. (orgs) Gestão, financiamento e direito à educação: análise da LDB e da Constituição Federal. São Paulo: Xamã, 2001. Disponível em <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/pne.pdf>>. Acesso em 09 out. 2015.

DALBEN, Ângela I. L. de Freitas. Conselhos de classe e avaliação: perspectivas na gestão pedagógica da escola. Campinas, SP: Papirus, 2004.

DOURADO, Luiz F. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, Naura C. Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 1998.

DUBEUX, Patrícia Lima; SANTIAGO, Maria Eliete. Pedagogia freireana: uma Contribuição na definição das políticas públicas educacionais para a gestão democrática. In: BORBA, R.; BOTLER, A. (org.). Caderno de Trabalhos de Conclusão do Curso de Pedagogia. V.1 – 2004.1 – 2004.2 - 2005.1. Recife, Centro de Educação, UFPE, 2006, 20 p. Disponível em:
<<http://docplayer.com.br/4184622-Pedagogia-freireana-uma-contribuicao-na-definicao-das-politicas-publicas-educacionais-para-a-gestao-democratica.html>>. Acesso em 10 nov. 2015.

FREITAS, Katia Siqueira de. Uma Inter-relação: políticas públicas, gestão democrático-participativa na escola pública e formação da equipe escolar. Brasília, v. 17, n. 72, p. 47-59, fev./jun. 2000. Disponível em:

<<http://emaberto.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/viewFile/1091/992>>. Acesso em 9 out. 2015.

HORA, Dinair Leal da. *Gestão democrática na escola: Artes e ofícios da participação coletiva*. Campinas, SP: Papirus, 1994. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=L2j_hh8hisYC&pg=PA58&dq=a+gest%C3%A3o+democr%C3%A1tica&hl> Acesso em 14 out. 2015.

LIBANÊO; J. C.; OLIVEIRA, J. F. de; TOSCHI, M. S. *Educação Escolar: políticas, estruturas e organização*. São Paulo: Cortez, 2007.

LÜCK, H. et al. Uma abordagem participativa para a gestão escolar. In: LÜCK, H. et al. *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.p.13-31

LUCK, H. *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. 2.ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2009.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. *Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.

MINAYO, Maria C. de S. O desafio da Pesquisa Social. In: MINAYO, Maria C. de S. (Org.); DESLANDES, Suely F.; GOMES, Romeu. *Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade*. 29 ed. Petrópolis: Vozes, 2010. p. 09 - 29.

MORAN, José Manuel. *A educação que desejamos: Novos desafios e como chegar lá*. Campinas, SP: Papirus, 2007.

OLIVEIRA, D. A. (org.) *Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos*. Petrópolis: Vozes, 1997.

OLIVEIRA, João Ferreira de. *Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação*. Disponível em: <http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4-sala_politica_gestao_escolar/pdf/texto2_1.pdf>. Acesso em 05 nov. 2015.

PARO, Vitor Henrique. O princípio da gestão escolar democrática no contexto da LDB. In: OLIVEIRA, R. P., ADRIÃO, T. (orgs) *Gestão, financiamento e direito à educação: análise da LDB e da Constituição Federal*. São Paulo: Xamã, 2001.

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

PENIN, Sonia T. Sousa; VIEIRA, Sofia Lerche. Refletindo sobre a função social da escola. In: VIEIRA, Sofia Lerche (Org.). *Gestão da escola – desafios a enfrentar*. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. p. 13 a 45.

SANDER, Benno. *Gestão da educação na América Latina: democracia e qualidade*. Campinas, Editora Autores Associados, 1996. Disponível em:

<http://bennosander.com/publicacao_detalhe.php?cod_texto=15>. Acesso em 10 out. 2015.

SANDER, Benno. Políticas Públicas e Gestão Democrática da Educação. Brasil: Liber Livro Editora, 2005.

SOUZA, Isabel Maria Amorim de. O uso da tecnologia como facilitadora da aprendizagem do aluno na escola. Itabaiana: Gepiadde, Ano 4, Volume 8 | jul-dez de 2010. Disponível em: <
[http://200.17.141.110/periodicos/revista_forum_identidades/revistas/ARQ_FORUM_I
ND_8/FORUM_V8_08.pdf](http://200.17.141.110/periodicos/revista_forum_identidades/revistas/ARQ_FORUM_I
ND_8/FORUM_V8_08.pdf)> . Acesso em 11 out. 2015.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VEIGA, A. P. Ilma. Projeto político – pedagógico da escola: Uma construção possível. Campinas, SP: Papirus, 1995.

ZANELLA, Liane C. H. Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos / Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi - 2.ed. -Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário direcionado à diretora da Escola Estadual de Ensino Médio de Tio Hugo – Tio Hugo/RS.



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

Eu Márcia Vieira, estou realizando uma pesquisa para o meu trabalho de conclusão de curso de Especialização em Gestão Educacional, intitulado: “**GESTÃO DEMOCRÁTICA: CONTRIBUIÇÕES PARA O ENSINO**”, orientada pela Prof^a. Dr^a. Elena Maria Mallmann.

O OBJETIVO GERAL DA PESQUISA É: Investigar se a Gestão Democrática pode contribuir para melhorias no ensino.

Questões:

1. Como é planejado e elaborado o projeto político pedagógico da escola?

2. Quem participa do planejamento e avaliação do mesmo?

3. O Conselho Escolar participa ativamente da escola? De que modo?

4. Você considera a administração da sua escola participativa? Justifique?

5. Sua escola possui um Grêmio Estudantil? Qual é a participação dele nas atividades escolares?

6. Você como diretora, pratica ações que fazem da sua gestão democrática? Aponte algumas delas?

7. Você como diretora, como avalia a participação dos segmentos da escola nas tomadas de decisões?

Atenciosamente, Márcia Vieira.

APÊNDICE B – Questionário direcionado aos professores efetivos da Escola Estadual de Ensino Médio de Tio Hugo -Tio Hugo/RS



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

Eu Márcia Vieira, estou realizando uma pesquisa para o meu trabalho de conclusão de curso de Especialização em Gestão Educacional, intitulado: “**GESTÃO DEMOCRÁTICA: CONTRIBUIÇÕES PARA O ENSINO**”, orientada pela Prof^a. Dr^a. Elena Maria Mallmann.

O OBJETIVO GERAL DA PESQUISA É: Investigar se a Gestão Democrática pode contribuir para melhorias no ensino.

Questões:

1. Como é planejado e elaborado o projeto político pedagógico da escola?

2. Quem participa do planejamento e avaliação do mesmo?

3. O Conselho Escolar participa ativamente da escola? De que modo?

4. Você considera a administração da sua escola participativa? Justifique?

5. Sua escola possui um Grêmio Estudantil? Qual é a participação dele nas atividades escolares?

Atenciosamente, Márcia Vieira.