



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

**O “SER” JOVEM E A RELAÇÃO COM A GESTÃO  
ESCOLAR EM UMA ESCOLA ESTADUAL DO  
MUNICÍPIO DE LAGOA BONITA DO SUL-RS:  
FUNÇÕES E DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Alexandra de Fátima Possebon**

**Sobradinho, RS, Brasil**

**2015**

**O “SER” JOVEM E A RELAÇÃO COM A GESTÃO ESCOLAR  
EM UMA ESCOLA ESTADUAL DO MUNICÍPIO DE LAGOA  
BONITA DO SUL-RS: FUNÇÕES E DESAFIOS DA GESTÃO  
ESCOLAR**

**Alexandra de Fátima Possebon**

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

**Orientador: Prof. Claudio Emelson Guimarains Dutra**

**Sobradinho, RS, Brasil**

**2015**

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

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

**O “SER” JOVEM E A RELAÇÃO COM A GESTÃO ESCOLAR EM  
UMA ESCOLA ESTADUAL DO MUNICÍPIO DE LAGOA BONITA DO  
SUL-RS: FUNÇÕES E DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR**

elaborada por  
**Alexandra de Fátima Possebon**

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

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Claudio Emelson Guimarães Dutra, Ms.**  
(Presidente/Orientador)

**Maria Elizabete Londero Mousquer, Dr<sup>a</sup> (UFSM)**

**Micheli Daiani Hennicka, Ms. (UFSM)**

Sobradinho, 28 de novembro de 2015.

## **RESUMO**

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

### **O “SER” JOVEM E A RELAÇÃO COM A GESTÃO ESCOLAR EM UMA ESCOLA ESTADUAL DO MUNICÍPIO DE LAGOA BONITA DO SUL-RS: FUNÇÕES E DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR**

AUTORA: ALEXANDRA DE FÁTIMA POSSEBON

ORIENTADOR: CLAUDIO EMELSON GUIMARAINS DUTRA

Data e Local da Defesa: Sobradinho/RS, 28 de novembro de 2015.

O presente trabalho pretende refletir e compreender a relação que há entre o jovem/aluno e a gestão democrática de uma escola estadual do município de Lagoa Bonita do Sul/RS. O jovem/aluno é sujeito atuante e adepto as novas mudanças da sociedade, principalmente as mudanças em torno das tecnologias, tais fatos o fazem agir de diferentes formas. Nesse sentido, a escola precisa manter o diálogo aberto e estimular constantemente a participação para coletivamente construir ações que serão desenvolvidas no seu dia a dia. Para tanto, é necessário caracterizar as funções da gestão escolar e os desafios enfrentados para efetivar a participação dos jovens na gestão democrática e identificar os espaços de construção coletiva das ações desenvolvidas pela escola. Inicialmente, o trabalho traz abordagens teóricas de diferentes autores sobre o jovem, a relação dele com a escola, funções e desafios da gestão escolar democrática. Para compreender esses aspectos na dimensão da escola foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa com procedimentos técnicos de estudo de caso, através da aplicação de questionários a todos os segmentos que formam a comunidade escolar: equipe diretiva (direção, supervisão, orientação), professores, funcionários, pais e alunos do 2º ano e 3º ano do Ensino Médio. A partir disso, compreendeu-se que a relação do jovem/aluno e a gestão da escola é boa e que há espaços de construção coletiva de ações, porém é incipiente a participação e comprometimento da maioria dos membros que compõem a comunidade escolar, caracterizando assim o maior desafio da gestão escolar democrática.

**Palavras-chave:** Jovem/aluno. Gestão escolar. Funções. Desafios. Espaços.

## **ABSTRACT**

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

### **The " BE" THE YOUNG AND THE RELATIONSHIP WITH THE SCHOOL MANAGEMENT OF A PUBLIC SCHOOL OF THE MUNICIPALITY OF LAGOA BONITA DO SUL-RS: ROLES AND CHALLENGES OF SCHOOL MANAGEMENT**

**AUTHOR: ALEXANDRA DE FÁTIMA POSSEBON**  
**ADVISOR: CLAUDIO EMELSON GUIMARAINS DUTRA**  
Date and Place of Defence: Sobradinho/RS, November, 28, 2015.

This paper aims to reflect and understand the relation between the youth / student and the democratic management of a public school of the municipality of Lagoa Bonita do Sul / RS. The youth / student is acting subject and adept new changes in society, especially the changes around technologies such facts do act differently. In this sense the school needs to keep an open dialogue and constantly encourage participation to collectively build actions to be developed in their day to day. Therefore, it is necessary to characterize the functions of school management and the challenges to effect the participation of young people in democratic management and identify areas of collective construction of actions taken by the school. Initially, the work brings theoretical approaches of different authors on the young man, his relationship with the school, functions and challenges of democratic school management. To understand these aspects in the size of the school was carried out a qualitative research approach with technical procedures for case study, through the application of questionnaires to all segments that make up the school community: management team (direction, supervision, guidance), teachers, staff, parents and students of 2nd year and 3rd year of high school. From this, it was understood that the relationship of the youth / student and the school management is good and there are spaces for collective actions construction, but the participation and commitment of the majority of the members of the school community are weak, characterizing the highest challenge of democratic school management.

**Keywords:** Youth / student. School management. Functions. Challenges . Spaces.

## LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A – Carta de apresentação .....	37
Apêndice B – Termo de consentimento e livre esclarecimento .....	38
Apêndice C – Termo de Confidencialidade .....	40
Apêndice D – Questionário de Pesquisa .....	41

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>1 O “SER” JOVEM E A GESTÃO ESCOLAR.....</b>	<b>9</b>
1.1 Algumas reflexões sobre o “ser” jovem e a função social da escola .....	9
1.2 A relação da gestão escolar e o jovem.....	10
1.3 Gestão escolar: função e desafios .....	12
<b>2 METODOLOGIA .....</b>	<b>14</b>
<b>3 PESQUISA DE CAMPO E CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....</b>	<b>16</b>
3.1 A escola.....	16
3.2 A pesquisa .....	17
3.3 A Análise das Questões.....	18
3.3.1 Alunos .....	18
3.3.2 Professores .....	18
3.3.3 Funcionários.....	19
3.3.4 Pais ou Responsáveis .....	19
3.3.5 Equipe diretiva.....	19
3.3.6 A relação entre o jovem/aluno e a gestão da escola .....	20
3.3.7 Gestão escolar: funções e desafios vistos pela comunidade escolar.....	22
3.3.7.1 Funções.....	22
3.3.7.2 Desafios .....	26
3.3.8 Os espaços da escola .....	27
3.3.8.1 Gráficos referentes aos espaços de construção coletiva na escola.....	29
3.3.8.1.1 Equipe diretiva.....	29
3.3.8.1.2 Professores.....	30
3.3.8.1.3 Funcionários.....	30
3.3.8.1.4 Alunos.....	31
3.3.8.1.5 Pais.....	31
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>32</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>34</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>36</b>

## INTRODUÇÃO

Na atual sociedade vivenciam-se mudanças, principalmente referentes às tecnologias. O “bombardeio” de informações faz com que os jovens tenham uma frequente mudança de comportamento, o qual já é naturalmente causado pelos aspectos biológicos e históricos. Nesse processo de transformações tecnológicas, também, presencia-se as transformações econômicas e culturais na sociedade. Frente a isso, a escola se desafia para manter uma gestão escolar aberta ao diálogo, que se proponha a construção coletiva de ações democráticas e participativas. Estes aspectos estão garantidos na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB/96 (Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996) em seu art. 14, incisos I e II, prevendo como gestão democrática do ensino, a participação dos profissionais da educação e “das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”. Sendo assim, gestão escolar democrática é aquela que baseia suas ações na integração entre todos os envolvidos no processo educacional, desde a tomada de decisões de simples ações desenvolvidas pela escola a ações relevantes no processo ensino aprendizagem que podem contribuir na formação de um cidadão consciente e autônomo.

Ante este contexto, questiona-se “qual a relação entre o jovem (aluno) e a gestão escolar?” Tal interrogação proporciona elementos para refletir e trazer considerações sobre “O 'ser' jovem e a relação com a gestão escolar em uma escola estadual do município de Lagoa Bonita do Sul-RS: funções e desafios da gestão escolar”. Pois, se entende que a relação da gestão escolar com o jovem (aluno) de Ensino Médio no processo ensino/aprendizagem é importante, para a formação da personalidade do jovem e para o bom andamento da escola em sua totalidade, considerando a escola um espaço de diálogo, de experiências, de firmar valores e de definir projetos de vida.

Estabeleceu-se para este trabalho acadêmico o seguinte objetivo geral: - Compreender a relação que há entre o jovem (aluno) e a gestão escolar democrática.

Sendo este desdobrado em dois objetivos específicos, a saber: - Caracterizar os desafios a serem enfrentados para efetivar a participação dos jovens na gestão



democrática da escola pública, do ensino médio; e – Identificar os espaços de construção coletiva das ações desenvolvidas pela escola.

O trabalho, inicialmente, traz reflexões de autores diversos sobre o “ser” jovem e a relação dele com a gestão escolar, bem como as funções e os desafios dessa gestão. E, segue com uma breve caracterização da estrutura física da escola, com a contextualização da pesquisa e a análise das respostas dadas aos questionários aplicados.

E, por fim, nas considerações finais, são descritas as conclusões que se obteve com a pesquisa realizada, atendendo o esperado nos objetivos traçados. Visto que, compreender a relação, que há entre o jovem/aluno e a gestão escolar da escola pesquisada, proporcionará subsídios que trarão suporte e êxito no desenvolvimento das atividades propostas pela escola, melhora no desempenho dos alunos em sala de aula, além disso, possibilita melhorar e ampliar as relações pessoais, individuais e coletivas entre os indivíduos que constituem a comunidade escolar.

# 1 O “SER” JOVEM E A GESTÃO ESCOLAR

## 1.1 Algumas reflexões sobre o “ser” jovem e a função social da escola

É pela adolescência que se dá o início da juventude, as transformações biológicas, psicológicas e as relações sociais delineiam o jovem. Segundo Costa

[...] logo percebemos que podemos tomar partido desse corpo ainda em formação, podemos modelá-lo, exibi-lo, realçá-lo. Podemos expressar nossas emoções e nossas ideias, criar um tipo, nos individualizar. Tatuagens, malhação, brincos, dietas, máscaras fazem parte desse trabalho de escultor a que se dedica todo adolescente [...] (1997, p. 37).

Independentemente de sua condição social, cultural, religiosa e educacional o jovem busca uma posição ativa, seja pela expressão verbal ou pela expressão corporal, definir espaços, amizades, posturas e opiniões na sociedade revelam o que o jovem busca Ser. Essa diversidade produz certos tipos de ser jovem. Refletir e reconhecer os jovens que estão na escola, ajuda a entender como o jovem constrói o seu modo próprio de ser e a relação dele com a escola e a gestão escolar.

A relação entre a escola e o jovem é importante na formação da personalidade do jovem e para o bom andamento da escola em sua totalidade, pois se entende que a escola é um espaço de diálogo, de experiências, de firmar valores e de definir projetos de vida, de “gente que trabalha, que estuda, que alegra, que conhece, se estima” (FREIRE, 2008, p. 45).

Para Melucci (apud BRASIL, 2013) o jovem atual possui um campo maior de autonomia frente às instituições de domínio adulto, por isso, a construção da identidade do jovem é tão importante no espaço coletivo da escola. Ele age socialmente, produzindo ações simbólicas que o ajudarão a refletir sobre os seus atos, isso contribui para a sua autoidentificação e reconhecimento social. A identidade é um “eu” múltiplo, que não está pronta, mas um processo de constante negociação entre as diversas experiências de vida que surgem a cada dia.

No decorrer da história, as relações sociais entre os seres humanos revelam que a política faz parte da vida do homem, ele “[...] tem a capacidade de organizar-se socialmente, assumindo a partir de suas atitudes, do seu modo de pensar e decidir, posições políticas” (GIRON, 2010, p. 01). O homem aprendeu a se organizar

e a fazer escolhas que permitem uma convivência, no mínimo, razoável para viver bem em sociedade. As decisões tomadas no grupo social revelam como os homens pensam e agem. No contexto escolar, isso não é diferente, pois a escola é mais que concreto e tijolos, é vida, é emoção, é interação, são relações construídas, ideias sendo definidas, sonhos desenhados, almejados e propulsores de ações e reações. A escola é a “mola” viva de que a educação é uma prática social ligada às atitudes do ser social. É na família (nossa primeira escola) e na escola que se aprende a dar valor às coisas, a se relacionar com os outros, a dar opiniões e realizar escolhas.

O jovem traz desafios diários para o ambiente escolar, entre eles, a relação do homem com o mundo do trabalho contemplado na Lei de Diretrizes e Bases/96 e pelas novas Diretrizes Curriculares do Ensino Médio, como um princípio educativo, “[...] como realização inerente ao ser humano e como mediação no processo de produção e existência” (BRASIL, 2012, p.02). Sendo o trabalho importante para o processo de humanização do ser humano, por outro lado, vale lembrar que somos frutos de uma sociedade capitalista, portanto, o trabalho “[...] que era uma finalidade central do ser social converte-se em meio de subsistência” (ANTUNES, 2004, p. 08), torna-se uma mercadoria para gerar capital. Frente a isso, Arroyo (2000) escreve que não se deve ficar preso em denunciar o caráter alienante e negativo do trabalho, mas olhar para os aspectos formativos do trabalho, as experiências de novas culturas, de novos saberes e de novas identidades, possibilitando aos jovens, as reflexões necessárias para que a escolha da futura profissão seja consciente.

## **1.2 A relação da gestão escolar e o jovem**

Na perspectiva de analisar a relação da gestão escolar com os seus jovens, percebe-se que a escola é uma entidade multifacetada, seu funcionamento traz as marcas de diferentes culturas e do contexto histórico. O jovem é o centro da vida e da gestão escolar, por isso, a importância de uma gestão democrática e participativa, onde todos os envolvidos tenham ação ativa, reflexiva, crítica, coletiva e autônoma para que o processo ensino aprendizagem seja valioso. Na escola “[...] o diretor é gente, o especialista é gente, o professor é gente, o aluno é gente, cada funcionário é gente” (FREIRE, 2008, p. 47). Gente que vivencia a velocidade contemporânea e suas marcas, constatando, segundo Leccardi (2005), que o jovem tem coisas a aprender e que direção, pais, professores e funcionários apostam na

capacidade de aprender com eles a experiência de (re)viver de forma inovadora, criativa e solidária.

A relação da escola com as experiências de seus jovens estudantes mostram como a escola busca trabalhar com os diferentes jovens e se ela procura trazer para o seu espaço, a construção coletiva de ações democráticas e participativas. É porque,

Na escola, o diretor é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento do ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados. (LÜCK, 2009, p. 37).

Na gestão escolar, democrática e participativa, os gestores têm papéis fundamentais, eles agem como organizadores das ações desenvolvidas pela instituição de ensino, promovendo um elo entre as informações, a distribuição de funções e de atividades, são ainda os responsáveis pela construção de boas relações humanas. A interação dos membros que compõem a escola provoca a reflexão e a (re) produção de um Projeto Político Pedagógico que vise à construção participativa e coletiva de ações significativas à comunidade escolar, possibilitando ao educandário renunciar ao papel de mero espectador para se tornar protagonista, num espaço de “reconstrução e de inovação” (SILVA, 2009). As ações produzidas no Projeto Político Pedagógico (PPP) oferecem elementos importantes para a formulação de novas políticas.

As políticas públicas, segundo Giron (2010, p.11), adotadas para a educação devem basear-se “nos princípios de uma educação emancipatória e humanizada”, onde a formação do ser humano vise o “ser” e não o “ter”, onde os sujeitos tenham a capacidade “de analisar criticamente a realidade e transformá-la”, onde a relação da gestão escolar com o jovem possibilite a ele revelar-se como sujeito ativo, que não tem medo de expor seus desejos, seus receios, que aprenda a defender suas ideias e a posicionar-se de forma crítica e autônoma. Conforme Cury (2012, p.66), é preciso “formar mentes com consciência crítica” e não mentes manipuláveis, por isso é necessário o diálogo permanente e participativo entre a gestão escolar e os protagonistas da escola, em especial com o jovem/aluno.

### 1.3 Gestão escolar: função e desafios

O papel da gestão escolar é cada vez mais desafiador, é uma caminhada longa, cheia de descobertas, incertezas e de reavaliações constantes da comunidade escolar. Segundo Libâneo (2009), uma escola democrática é aquela que tem por objetivo ofertar educação de qualidade a todos sem distinção, supondo que na estrutura organizacional da escola haja regras claras e que sua aplicação seja igual sem privilégios ou discriminações,

[...] garantia de ambiente de estudo e aprendizagem, tratamento das pessoas conforme critérios públicos e justificados. Por mais que tais exigências pareçam como excesso de “racionalidade”, elas se justificam pelo fato de as escolas serem unidades sociais em que pessoas trabalham juntas em agrupamentos humanos intencionalmente constituídos, visando objetivos de aprendizagem. As escolas recebem hoje alunos de diferentes origens, culturais, familiares, portadores vivos das contradições da sociedade. É preciso que o grupo de dirigentes e professores definam formas de gestão e de convivência que regulem a organização da vida escolar e as práticas pedagógicas, precisamente para conter tendências de discriminação e desigualdade social e assegurar a todos o usufruto da escolarização de qualidade. ( p. 8-9).

A escola, nessa visão, é um espaço de construção humana e para tanto possui especificidades diferentes de outras instituições ou organizações. Ao comparar a escola a uma empresa vê-se que ambas são diferentes: a empresa “é um lugar onde as pessoas são usadas como recursos, exploradas para a acumulação do capital; a escola é o lugar da construção das pessoas como gente” (WITTMANN; KLIPPEL, 2010, p. 153). Por outro lado, ambas são prestadoras de serviço, a escola tem na sua organização a busca de um objetivo educativo; a empresa, a produção de bens materiais. A empresa é dominadora e autoritária; a escola não pode transformar os sujeitos em objetos, mas transformá-los em sujeitos. Diante do exposto pode-se definir que a principal função da gestão escolar é garantir a emancipação das pessoas, “oferecer oportunidades para que as pessoas se emancipem, construam sua liberdade e responsabilidade” (WITTMANN; KLIPPEL, 2010, p.154). Para os autores, a gestão escolar de caráter emancipatória é norteada pelos princípios básicos de colaboração, de corresponsabilidade e de solidariedade. Portanto, nesse processo evolutivo da educação não há espaço para a gerência ou comando, há a prática social da educação e a mediação do trabalho pedagógico.

Compreender a função da gestão escolar nos leva a entender os desafios que essa poderá enfrentar no seu dia a dia. A escola como espaço de socialização, traz

para o seu meio, problemas e desafios. Conforme Wittmann e Klippel (2010), os dois desafios básicos para uma gestão emancipadora é a discriminação e as limitações, aos entraves na prática da gestão escolar.

Atualmente a educação avançou em alguns aspectos, mas ainda, existe a escola que exclui, quando não oportuniza acesso a todos, quando há números elevados de repetência, quando tem “promoções automáticas”, “que fazem analfabetos avançarem como se tivessem aprendido” e quando tem a exclusão dos bem-sucedidos, estes “são os aprovados que aprenderam o que foi ensinado, mas não aprenderam o que deveriam ter aprendido” (WITTMANN; KLIPPEL, 2010, p. 171), a aprendizagem não significativa.

Sendo assim, os agentes da gestão escolar precisam enfrentar os desafios do cotidiano, as limitações, os entraves e as dificuldades oriundos da rotina, da burocracia e das influências externas. Estes desafios não podem ser motivos de desculpas ou omissões, pois é a razão da existência da gestão. “Numa perspectiva emancipadora, fundada na transcendência humana, o espaço da gestão escolar é lugar de enfrentamento e de luta” (WITTMANN; KLIPPEL, 2010, p. 172). A gestão escolar coordena as práticas pedagógico-didáticas para atingir a concretização do viável, proporcionando “a promoção e aquisição de saberes e competências necessárias, para que as pessoas possam participar dos processos de deliberação e de tomada de decisões na sociedade” (GIRON, 2010, p.11), assegurando a todos o direito a uma educação de qualidade e de significados relevantes.

## 2 METODOLOGIA

A curiosidade em desvendar algo que o inquieta e a busca por solucionar problemas presentes no cotidiano escolar, propulsionam o pesquisador na área da educação. O ato de pesquisar é sistemático e intenso com o objetivo de “descobrir, explicar e compreender os fatos que estão inseridos ou que compõem uma determinada realidade” (BARROS; LEHFELD, 2010, p. 30). Para tanto, o pesquisador precisa traçar metas, caminhos que facilitarão o desenvolvimento da pesquisa, a metodologia.

Metodologicamente a linha de pesquisa adotada nesta monografia é a da gestão escolar, por abordar a gestão no seu âmbito escolar, especificamente a relação que há entre o jovem/aluno e a gestão de uma escola estadual do município de Lagoa Bonita do Sul/RS, bem como os desafios e as funções pedagógicas, administrativas, sociais e financeiros da gestão.

A abordagem é qualitativa porque a relação entre o jovem (aluno) e a equipe diretiva não pode ser medida em números, prevalece a interação coletiva, a subjetividade de cada indivíduo e as interpretações que cada um faz e pratica nas ações diárias. Para Lüdke e André (2007, p. 11), a pesquisa qualitativa “[...] tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento” e explicam que para o pesquisador é relevante estudar o problema e como este se manifesta nas atividades cotidianas.

O estudo de caso recai sobre o presente trabalho, visto que a intenção é compreender a relação do jovem/aluno e a gestão escolar, os desafios e as funções dessa, a problemática parece ser bastante corriqueira no dia a dia das escolas e poderá ter características semelhantes em outras realidades, porém é distinto e traz no seu entorno um interesse particular, próprio do pesquisador.

Segundo Lüdke e André (2007, p. 19), o estudo de caso traz a “possibilidade de compreender os aspectos particulares que constituem a escola: a história, o local que faz parte, a sua “gente” e as manifestações que produzem, a estrutura física, material e humana no período da pesquisa”. Ainda, permite ao pesquisador esboçar suas experiências e ao leitor fazer suas próprias conclusões.

Foram público-alvo da pesquisa alguns membros dos segmentos que compõem a escola, totalizando trinta e um entrevistados: seis da equipe diretiva

(direção, supervisão, orientação); oito professores; quatro funcionários; cinco pais e, oito alunos do 2º ano e 3º ano do Ensino Médio. Os selecionados para a amostra fazem parte da escola, conhecem a realidade e estão interagindo diariamente de forma direta ou indireta. A preferência por alunos do Ensino Médio se explica por estarem mais tempo na escola e por alguns serem alunos concluintes.

O instrumento de coleta de dados foi o questionário. Este continha 10 questões, nas quais obtive dados sobre o tempo de serviço, o cargo e as considerações sobre a relação do jovem/aluno e a gestão, bem como os desafios e as funções da gestão escolar. De acordo com Severino (2007, p. 125) o questionário é um “conjunto de questões, sistematicamente articuladas, que se destinam a levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com vistas a conhecer a opinião dos mesmos sobre os assuntos em estudo”.

Realizada a pesquisa, fez-se a leitura e observações sobre as respostas dadas e traçou-se as linhas de análise. Foi utilizada a técnica de análise do conteúdo para discussão dos dados coletados. Esta técnica segundo Severino (2007, p. 122), “descreve, analisa e interpreta as mensagens/enunciados de todas as formas de discurso, procurando ver o que está por detrás das palavras”. Sendo assim, na análise do conteúdo o texto é um todo e cabe ao pesquisador organizar critérios que esclareçam o que se espera encontrar, interpretando os dados obtidos relacionando-os a realidade em que foram produzidos com a intenção dos participantes da pesquisa.



## **3 PESQUISA DE CAMPO E CONSIDERAÇÕES INICIAIS**

### **3.1 A escola**

O espaço que segue se propõe a analisar a pesquisa realizada com alguns membros dos segmentos que compõem a comunidade escolar, na intenção de rever a relação que há entre o jovem/aluno e a gestão da escola, bem como compreender os desafios e as funções dessa para o desenvolvimento do seu fazer diário. Para isso, participaram da pesquisa o diretor e um vice-diretor, dois supervisores escolares, dois orientadores escolares, oito professores, quatro funcionários, cinco pais, oito alunos, sendo dois do 2º ano e os demais do 3º ano do ensino médio.

A escola pesquisada é um estabelecimento da rede pública do Estado do Rio Grande do Sul, situada na área urbana do município de Lagoa Bonita do Sul/RS. A instituição oferece as modalidades de Ensino Fundamental e Ensino Médio, com 270 alunos e 42 trabalhadores em educação, entre eles equipe diretiva, professores e funcionários. Os alunos matriculados na escola provêm da zona urbana e rural do município. O município é essencialmente agrícola e economicamente mantido pela monocultura do fumo e pela produção de soja. Os alunos, na sua maioria, utilizam o transporte escolar para acesso à escola, que funciona nos turnos manhã, tarde e noite, incluindo alguns alunos com necessidades educacionais especiais em sua classe regular, possui uma Sala de Recursos para esses alunos.

Na estrutura física a escola necessita de reformas nas salas de aula, na quadra de esportes e banheiros, necessita de ampliação de sua estrutura, pois, os professores não possuem sala específica e adequada, eles utilizam o laboratório de ciências como sala dos professores e uma turma do Ensino Médio utiliza a sala de vídeo como sala de aula. Há uma sala para o Serviço de Orientação Educacional (SOE), cozinha e refeitório, sanitários para os professores e funcionários e para os alunos, sala para a supervisão, direção e secretaria. A parte imobiliária da escola está em boas condições de uso. No que diz respeito ao material didático, a escola possui livros, jogos, computadores, copiadora, televisores, vídeo, DVD, notebooks, projetores multimídia (data show), laboratório de informática, biblioteca, cartazes, mapas e materiais referentes ao laboratório de ciências tudo em condições de uso. Esses materiais foram adquiridos com verba procedente da entidade mantenedora

(federal e estadual) e de recursos financeiros do Circulo de Pais e Mestres (CPM) e Conselho Escolar.

A equipe diretiva da escola procura adequar-se as exigências de leis, decretos e resoluções advindas da 6ª Coordenadoria Regional de Educação (6ª CRE), para organizar o administrativo e o pedagógico da escola, além disso, iniciou neste ano a reelaboração das regras de convivência e a reformulação do Projeto Político Pedagógico (PPP) com a participação da comunidade escolar.

A equipe diretiva é auxiliada por órgãos colegiados Círculo de Pais e Mestres (CPM), Conselho Escolar, Grêmio Estudantil, Conselhos de Classe participativos, Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e Violência Escolar (CIPAVE).

A direção da escola é eleita pelos segmentos da comunidade escolar, por meio do voto secreto.

### **3.2 A pesquisa**

A experiência de partir para a ação concreta da pesquisa, ir a campo, é importante para compreender o quão é necessária essa prática no fazer do professor. Habitualmente, os professores estão acostumados a refletir sobre a prática de sala de aula, interação aluno-professor e vice-versa, aprendizagem e conhecimento. Abandona-se, nesta pesquisa, a reflexão da formação continuada do professor, com exceção nos dias em que se participa de reuniões pedagógicas, seminários e outros. Porém a formação que se constitui em realizar um trabalho que se vá a campo, coletar dados, não é frequente no dia a dia do professor, é uma experiência nova e um aprendizado a voltar a “ser” estudante. Segundo Freire (2008, p. 39) “[...] na formação permanente dos professores, o momento fundamental é o da reflexão crítica sobre a prática”, a crítica está em compreender o outro e a si mesmo, compreender a interação que há entre a gestão escolar e seus membros, oportunizar melhorias no caminho percorrido pela escola. Por isso, abrir o diálogo e refletir sobre a relação dos membros com a gestão escolar é essencial para o processo democrático.

### 3.3 A Análise das Questões

O questionário em suas primeiras questões abordam os dados de identificação, como: nome, idade, tempo na escola, cargo/função, se participa de algum segmento da escola (CPM, Conselho Escolar, Grêmio Estudantil...) e formação.

#### 3.3.1 Alunos

Em relação à idade identificou-se a prevalência de idades entre 15 e 17 anos nos alunos pesquisados. O tempo de estudo na atual escola varia de 3 a 10 anos: 3 alunos fazem 3 anos que estudam na escola, 1 aluno 4 anos, 3 alunos 7 anos e 1 aluno 10 anos. Sobre a participação em algum segmento da escola, 1 aluno participa do Grêmio Estudantil, 1 faz parte do Grêmio Estudantil e Conselho Escolar, os outros não participam de nenhum órgão colegiado. Todos são estudantes do Ensino Médio, sendo 6 do 3º ano e 2 do 2º ano.

#### 3.3.2 Professores

A idade dos professores pesquisados está entre 21 e 54 anos. O tempo de trabalho na escola está entre 2 e 28 anos. Todos atualmente exercem a função de professores, em áreas diferentes (linguagens, ciências naturais, matemática, ciências da natureza e anos iniciais do ensino fundamental). Um além de professor também é orientador educacional e dois já exerceram o cargo de diretor e vice-diretor. Dos oito professores, cinco são efetivos (nomeados) no estado e três são contratados. Quanto à formação acadêmica um está cursando Letras/espanhol e respectivas literaturas; um em Letras/português e especialização em língua portuguesa; um em Biologia com especialização em Meio Ambiente; um em História com especialização em Metodologia do Ensino; dois em Matemática, um com especialização em gestão escolar e o outro com especialização em Matemática e Física; dois professores não esclareceram o nome, a graduação nem a especialização. Somente a idade e o tempo de serviço na escola. Desses profissionais dois participam do Círculo de Pais e Mestres (CPM); um faz parte do

Conselho Escolar; e, os demais não participam de órgãos colegiados, mas alguns já fizeram parte.

### 3.3.3 Funcionários

Os funcionários pesquisados possuem idade, tempo de serviço, formação e funções diferentes: uma tem 24 anos, Ensino Médio e Técnico em Secretariado, faz 18 meses que trabalha na escola como secretária, faz parte da Comissão de Licitação e Comissão Eleitoral e, é funcionária contratada. A outra tem 42 anos, graduada em Pedagogia, é secretária há 18 anos, não faz parte atualmente de nenhum órgão colegiado e, é funcionária efetiva. A terceira funcionária/professora tem 50 anos, atua na biblioteca, mas é professora, está afastada por motivos de saúde, faz 25 anos que trabalha na escola. É graduada na área de ciências da natureza e pós-graduada em Metodologia do Ensino, atualmente não participa de nenhum órgão colegiado, porém já fez parte do CPM, Conselho Escolar e outras comissões, também já foi diretora da escola. A quarta funcionária tem 62 anos, Ensino Médio, faz parte do quadro efetivo da escola há 26 anos e exerce a função de Agente Educacional-alimentação e faz parte do Conselho Escolar.

### 3.3.4 Pais ou Responsáveis

Os pais pesquisados são agricultores, sendo que dois são, também, funcionários públicos contratados e um atua como Conselheiro Tutelar. A idade deles varia entre 36 e 47 anos. Dois cursaram o Ensino Fundamental e três cursaram o Ensino Médio. Há uma variação na média de tempo em que possuem filhos na escola, entre 2 e 15 anos (incluindo filhos que estão ou já concluíram seus estudos na escola). Entre esses pais um faz parte do Conselho Escolar e outro faz parte do CPM.

### 3.3.5 Equipe Diretiva

Compõem esse segmento o diretor, os vice-diretores, supervisores escolares e orientadores escolares. Eles possuem idades entre 40 e 57 anos. A formação de graduação de quatro gestores é o curso de Licenciatura em Pedagogia, um formado

em Letras-Português/Literatura e um em História. A maioria cursou especialização (pós) na área da educação; um cursou Administração e Supervisão Escolar; um de Metodologia do Ensino; um de Metodologia do Ensino em História; um de Supervisão e Orientação Educacional; e, um de Gestão Escolar com ênfase em Psicopedagogia, Administração, Supervisão e Orientação, e, também, cursou especialização em Orientação escolar. Desses, quatro participam de comissões como a de licitação, eleitoral, avaliação dos profissionais e outras. Os demais já fizeram parte de algum órgão colegiado da escola. A atuação desses profissionais na escola é de 1 a 29 anos, apenas um é contratado, os outros são do quadro efetivo (20 horas), porém possuem 20 horas de convocação.

### 3.3.6 A relação entre o jovem/aluno e a gestão da escola

A gestão democrática é caracterizada pela participação coletiva de todos os segmentos que constituem a escola, equipe diretiva, professores, pais, alunos e funcionários, na construção, reconstrução de ações pedagógicas e na administração dos recursos financeiros destinados a ela. Diante disso a relação dos membros que constituem o corpo da escola é fundamental para o bom andamento das atividades e das relações pessoais.

A quinta pergunta do questionário aborda ***“Como você vê a relação da gestão escolar com o jovem/aluno da escola?”***

Para a maioria dos alunos a relação “é boa”, ela existe e argumentam de diferentes formas. Dois reforçam que “todos tem direito a opinião”; um argumenta dizendo que “pode melhorar”; outro salienta que “os alunos devem se envolver mais”; uma aluna explica que “é algo forte, creio que a maioria dos alunos têm “medo” de falar, de se expor, de não ser compreendido”; já um dos alunos menciona que há “pouca autonomia para participar das decisões da escola”. No entanto, um dos alunos diz que a relação “é crítica, pois o aluno/jovem quase nunca tem vez, é sempre errado” e outro, ainda, menciona “existe falta de dinâmica entre a direção e os alunos”

Nota-se pelas respostas que os alunos possuem uma relação de diálogo com a gestão da escola, mesmo quando tem uma resposta negativa percebe-se que o “quase”, “quase nunca tem vez” ou “pouca autonomia” das respostas dão indícios de que há diálogo entre o aluno e a gestão da escola.

No segmento dos professores constatou-se a presença de uma relação dialógica, pois escreveram “sempre ocorre conversas entre direção e aluno”; “percebo uma preocupação da gestão escolar em proporcionar, possibilitar a participação dos alunos em diversas atividades sociais”; “Vejo uma gestão preocupada em agir para a formação dos alunos, dando oportunidades e liberdade para exporem suas opiniões e participarem de decisões sempre que possível”; “Todos tem o direito de participar, através do Grêmio Estudantil, Conselho Escolar, Conselhos de Classe participativos, etc.”. E, dois, professores, argumentam que é “um caminho a ser construído, ou seja, carece de maior investimento” e o “O jovem/aluno da escola deveria dar mais importância ao fato”. Porém, dois professores mencionam que “a gestão da educação está diretamente associada as políticas educacionais e a descentralização do poder, mas infelizmente na prática ela não acontece” e que “a gestão escolar necessita da participação dos alunos, mas nem sempre o aluno é ouvido”.

Para os funcionários da escola a relação do jovem/aluno com a gestão escolar não foge do que já fora mencionado pelos professores, salientando que, “o jovem tem voz ativa nas decisões da escola”; “nem sempre o jovem/aluno sabe aproveitar as oportunidades que são oferecidas a eles e acaba sendo preciso impor (por parte da direção e professores) regras para serem cumpridas”. Outros destacam que é “uma equipe que procura atender os interesses do aluno, para uma melhor qualificação futura” e que “A gestão deve se adequar ao tempo dos jovens e não o contrário...”

Na visão dos pais a relação é “boa”; “a gestão proporciona maior participação do jovem nas decisões escolares”; e, “incentiva o jovem/aluno na participação escolar”.

Em relação aos gestores a interação entre o jovem/aluno e a gestão escolar é necessária para o processo democrático, “para superar os fenômenos considerados promotores do mal-estar em nossas instituições de ensino, construindo paradigmas de relacionamento com os jovens estudantes garantindo-lhes à permanência na escola” e “proporcionar espaços de participação aos jovens estudantes para que construam sua autonomia consciente”, mas que “também procura despertar, o valor da organização e da disciplina coletiva, tornando-as uma prática educativa para a autonomia”.

Segundo um dos gestores “uma gestão democrática deve considerar e buscar a participação do segmento aluno/jovem da escola. O protagonismo do aluno, sua visão e expectativas devem ser embasadoras de uma política de gestão escolar.” Outro gestor observa que “está sendo construída uma relação democrática, entre esses pares, com erros e acertos na busca de realização de plena cidadania”.

Diante do exposto pelos membros da comunidade escolar sobre como eles veem a relação do jovem/aluno e a gestão escolar, reafirma-se que há diálogo e espaço para a construção coletiva e democrática na escola. Porém é visível e pertinente tratar do assunto, ele mexe com a organização da escola, com as pessoas que conduzem e com as conduzidas, além é claro de interferir no sistema, o qual engessa a gestão da escola, que fica a mercê de decisões tomadas pela Secretaria Estadual de Educação.

A relação entre os segmentos da escola, bem como as ações desenvolvidas por ela, não é um processo concluído e com receita pronta, é um processo a ser construído a cada dia, construído por gente, e por ser gente, é um processo inacabado, Freire (2008, p. 53) menciona que o ser humano é inacabado, “mas, consciente do inacabamento, sei que posso ir mais além dele”, ir além é refletir sobre o inacabamento e buscar compensá-lo na coletividade, participar conscientemente das decisões e do processo de construção de ações para mudar a realidade, por isso é “uma relação democrática, entre esses pares, com erros e acertos na busca de realizações de plena cidadania” (GESTOR D). O processo democrático é garantido pela LDB/96, artigo 14, inciso II, que prevê a participação “das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares ou equivalentes”, sendo assim a participação dos pares que dão vida a escola concretizam atos importantes e fundamentais à organização da escola.

### 3.3.7 Gestão escolar: funções e desafios vistos pela comunidade escolar

#### 3.3.7.1 Funções

A gestão democrática é um princípio estabelecido pela Constituição Federal de 1988 e solidificado pela LDB/96, atingindo as dimensões que compõem a escola, o pedagógico, o administrativo e o financeiro, ela garante as escolas o direito de construir o próprio Projeto Político Pedagógico, baseado na realidade em que está

\*\*inserida para expor e definir mecanismos que contribuirão para o desenvolvimento do educando e concretizando a construção da gestão democrática na escola. Nas palavras de Veiga (2002):

A gestão democrática implica principalmente o repensar da estrutura de poder da escola, tendo em vista sua socialização. A socialização do poder propicia a prática da participação coletiva, que atenua o individualismo; da reciprocidade, que elimina a exploração; da solidariedade, que supera a opressão; da autonomia, que anula a dependência de órgãos intermediários que elaboram políticas educacionais das quais a escola é mera executora. (p. 03)

Frente a isso, a gestão democrática baseia-se na coletividade e na construção da cidadania para desenvolver esses princípios. É necessário que a equipe gestora e a comunidade tenham claro as funções e os desafios da gestão no fazer diário da escola, por isso, nos questionários aplicados duas perguntas evidenciavam esses aspectos.

Alguns membros da equipe gestora caracterizam as funções da gestão escolar democrática em:

“Enfrentar problemas e desafios, práticas democráticas compartilhadas e fundadas na participação levando a uma mudança de mentalidade” (GESTOR C).

“[...] o compromisso com uma educação realmente libertadora, com uma escola pública de qualidade. Que os filhos dos trabalhadores sejam educados e instrumentalizados com saberes transformadores e culturalmente universais. Para além da reprodução do “status quo” vigente”(GESTOR A).

“A escola é um lugar privilegiado de convivência de sujeitos em construção. Esse espaço só pode ser gerido de forma compartilhada, contando com o engajamento de todos os envolvidos em atitude de aprendizagem” (GESTOR B).

“Uma escola que incentiva a participação de todos em suas decisões não está apenas transmitindo conhecimentos predeterminados, mas está promovendo em seus alunos e demais colaboradores o senso crítico-social, rumo a autonomia do pensar e do agir” (GESTOR F).

A gestora D sintetiza que a função é um exercício, “um espaço de exercício para a vida”. Já no entendimento da gestora E as funções da gestão democrática estão na função do gestor, ele “é o líder responsável pela coordenação geral da escola atuando juntamente aos órgãos colegiados e comunidade escolar”.

---



Na visão geral dos professores a gestão democrática prima pela participação de todos, onde as funções são “compartilhadas” (PROF. A), “participativa” (PROF. F) e tem a “função social de preparar, instruir, instigar... consolidar ideais” (PROF. H) para “que seja voltada para a realidade tanto do professor como para o aluno” (PROF. E).

A expressão gestão democrática é definida pelo PROF. B em uma “gestão onde a direção, equipe pedagógica e professores trabalham juntos pelo aluno, envolvendo toda a comunidade escolar, onde as decisões são discutidas e seguida por todos”.

“A gestão escolar democrática tem como função pedagógica unir todos os segmentos e incentivá-los a desenvolver atividades. Assim, como interferir nas situações que necessitem maior atenção” (PROF. D). Além disso, o gestor e/ou equipe diretiva tem papel preponderante na motivação e na condução da construção e no desenvolvimento das ações na escola, segundo o PROF. C precisa “atender aos fatos” sendo “atuante na solução dos problemas, flexível com o professor e alunos e presente na comunidade escolar”

A PROF. G caracteriza a função da gestão democrática em árdua, pois o termo democrática, refere-se a democracia o que “pressupõe considerar as opiniões de todos e esta parece ser uma árdua tarefa para os gestores”

De fato ter na escola a participação e o comprometimento de todos não é fácil aos gestores, eles têm a tarefa que vai além do administrativo, pedagógico e financeiro da escola. Eles precisam aprender a desenvolver características, ou seja, desenvolver inteligências, na teoria de Howard Gardner há nove inteligências que precisam ser desenvolvidas na escola para que o aluno desperte e tenha capacidade de resolver problemas ou situações diversas, entre as inteligências está a inteligência linguística, espacial, inter e intrapessoal. Estas além de serem desenvolvidas nos alunos devem estar presentes na função de gestor escolar, cada uma possui habilidades específicas, a linguística refere-se ao fato de comunicar-se bem e criativamente falando ou escrevendo, o gestor deve ser claro e objetivo nas suas intenções, mostrando ao seu coletivo o que quer e espera de cada um. Na espacial é saber localizar-se, organizar-se e transformar o ambiente escolar. Além disso, as inteligências inter e intrapessoal são importantes, para atuar e motivar seu coletivo o gestor precisa estar bem consigo mesmo, controlando as emoções para

agir tranquilamente frente aos problemas e demais situações, assim manterá um bom relacionamento com todos, interagindo e aprendendo a reconhecer no outro suas intenções, dificuldades e habilidades.

Na concepção dos pais a função da gestão democrática está interligada “a criação de vários espaços de participação da comunidade escolar” (PAI A), “uma gestão organizada, com profissionais capacitados para sua função” (PAI C), possibilitando “iniciativas e passos importantes” (PAI B), além, é claro de “chamar a comunidade para as decisões” (PAI D) e “mobilizar os pais que não participam virem pra escola” (PAI E).

No segmento dos funcionários a tarefa da gestão democrática é propor um clima saudável, de respeito, gerando o que Gadotti (2002, p. 07) chama de “[...] uma certa atmosfera que se respira na escola, na circulação das informações”, para “distribuir os trabalhos, formar equipes, buscar a participação de toda a comunidade escolar (pais, alunos, funcionários e professores), planejar com sugestões, ideias e opiniões de todos os envolvidos, com maior participação da família nas decisões do dia a dia da escola” (FUN.A) organizando “os professores, alunos e funcionários para suas funções” (FUN.D) e que esses sejam “pessoas capacitadas para a função que desempenham” (FUN.B), pois a função da gestão é manter-se “versátil, acessível, atualizada” (FUN.C).

Para os alunos a função da gestão democrática é fazer um “trabalho coletivo” (ALUNO F); “Trabalhar em conjunto, para o bom funcionamento da comunidade escolar” (ALUNO C); “Organizar e comandar o desenvolvimento da escola” (ALUNOS A e D); Orientando “pais e alunos sobre a escola e o que está acontecendo nela” (ALUNO B) a fim de buscar “soluções para que a escola melhore a cada ano” (ALUNO G). Entretanto, o aluno E, menciona que “as decisões são centralizadas, porém passam algumas para o Conselho Escolar”, enquanto que o aluno H revela que a função da gestão democrática é “de certa forma muito importante”.

Conforme Gadotti (2002, p.06) uma das funções da gestão escolar é propor “em primeiro lugar, uma mudança de mentalidade de todos os membros da comunidade escolar”, referente a isso se percebe pelas contribuições dos membros que compõem a escola, que a maioria sabe as funções da gestão e que elas exigem persistência e comprometimento de todos para sua efetiva concretização.

### 3.3.7.2 Desafios

Para a comunidade escolar os desafios enfrentados pela gestão escolar e seus membros variam e são muitos, o principal é a pouca participação e o comprometimento com as ações desenvolvidas pela escola.

Para a equipe diretiva alguns desafios estão em “superar os problemas sócio culturais, a concepção da importância do conhecimento como um todo para “todos” os alunos e para as famílias” (GESTOR B); mobilizar “a participação efetiva dos diferentes segmentos escolares” (GESTOR A); “despertar na comunidade escolar o desejo de participação” (GESTOR F); “a não aprendizagem por parte de alguns alunos, abandono e reprovação” (GESTOR C) e, “a rapidez com que as mudanças acontecem com nossos jovens, novas tecnologias, buscas incessantes, insatisfações [...]” (GESTOR D).

Os pais salientam que o maior desafio é a “falta de participação” (PAI B, A e D) da comunidade escolar, o que provoca a desinformação, pois não “estão inteirados dos acontecimentos da escola” (PAI C e E).

Os alunos destacam como maior desafio a pouca atenção dada às opiniões que emitem: “nossas opiniões geralmente não são validadas” (ALUNO F); “mesmo que alguns alunos falarem, não sei se realmente são levados a sério” (ALUNO E); “falta de oportunidade em expressar as opiniões” (ALUNO H); “temos que fazer tudo o que eles querem para não sermos sacrificados” (ALUNO B). No entanto o aluno C declara que “é preciso participação, interesse e colaboração de todos” e, os alunos A e D escrevem que os desafios são as “divergências entre algumas partes da gestão escolar”.

O funcionário A declara que o maior desafio é o “funcionário estar aberto a mudanças, fazer a sua parte, trabalhar em equipe para manter um ambiente de trabalho agradável onde haja respeito e colaboração de todos”; para o funcionário D é “estar sempre atualizado nos acontecimentos da escola”, enquanto que para o funcionário C o desafio é “empreender projetos que venham ao encontro do interesse dos jovens” e, por fim o funcionário B esclarece que “os desafios são grandes”, mas “procuramos todas as maneiras possíveis para um crescimento e desenvolvimento maior.”

No entendimento dos professores “B, F e G o desafio maior é o “envolvimento e comprometimento de todos”, a “falta de consciência por parte dos alunos” e a “falta

de envolvimento e seriedade por parte de muitos estudantes”. Os professores A, C e E, respectivamente, abordam o fato de haver “problemas sócio-culturais”; “desavenças entre os professores e intervenções desnecessárias na metodologia de ensino e não conseguir a harmonia entre os alunos e professores” e “conflitos na aceitação de ideias”. Já o professor D define que por ser uma gestão democrática, “estamos de certo modo falando de um conjunto e para respeitar este conjunto, temos, que muitas vezes, abdicar ou rever nossos objetivos”.

Enfim os desafios da gestão escolar são problemas cotidianos da escola e serão superados quando o conjunto entender que é preciso trabalhar em equipe e que “muitas vezes, abdicar ou rever nossos objetivos”(GESTOR D) é necessário para o bem comum.

### 3.3.8 Os espaços da escola

Uma das características da gestão escolar democrática é propiciar aos seus pares espaços de construção coletiva de ações que mobilizam a escola, dando a ela os rumos que deve seguir, os “pais, alunos, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade pelo projeto da escola” (GADOTTI, 2002, p. 06)

A última pergunta proporciona aos membros da comunidade escolar refletir sobre os espaços de construção coletiva de ações.

Para a equipe diretiva há espaços, “dentro das suas possibilidades” (GESTOR D); “existem espaços de participação como exemplo os colegiados (CPM, Conselho Escolar, Grêmio Estudantil, Conselhos de Classe Participativos, reuniões formação, etc.)” (GESTOR A, C e E). “É o que temos de mais sério para fazer: a construção de um espaço coletivo” (GESTOR B).

“[...] a escola aproveita sua autonomia relativa buscando incentivar a participação de seus membros, ajudando o aluno a compreender seu papel social, seus direitos e deveres, fazendo-o sentir efetivamente parte da escola, tendo autonomia para fazer suas contribuições em relação as decisões tomadas em seu cotidiano” (GESTOR F).

Nesse entendimento de que há espaços de construção coletiva dos gestores, giram as opiniões dos professores, eles também citam haver espaços coletivos, para 75% dos professores a escola proporciona construções coletivas através “da eleição dos membros para Conselho Escolar, líderes de turma, Conselho de Classe

participativo” (PROF. E e F); “de reuniões, desenvolvimento de projetos coletivos, Grêmios Estudantis, entre outros” (PROF. B); de “gincanas e projetos com temas educativos, reuniões pedagógicas, de área, etc.” (PROF. A e D) e “eventos extra classe, onde a comunidade é convidada a participar” (PROF. C). E, 25%, acreditam que os espaços são poucos, “raramente” (PROF. H), “há oportunidades eventuais, estas ações se tornam um tanto difíceis de serem desenvolvidas” (PROF. G).

Para 100% dos funcionários há, “sim” (FUN. C), espaços de construção “proporciona reuniões de elaboração do PPP, Regimento Escolar...” (FUN. A) e “incentivo para a construção de novas ações” (FUN. B e D).

No segmento dos alunos as respostas diferem entre o sim, o não e o pouco, mas todos mencionam itens de espaços construídos coletivamente. Entre os oito alunos que responderam, 50% afirmam serem poucos os espaços de construção coletiva “não temos com frequência essas atividades” (ALUNO A e D), “vários projetos são recebidos, mas pouco são de conhecimento dos alunos” (ALUNO H e I); 37,5% declaram “sim” existe espaços, “Conselho de Classe participativo, reuniões do Conselho Escolar e Grêmios Estudantis” (ALUNO F e C); “varias atividades como a semana do meio ambiente e Grêmios Estudantis” (ALUNO G). Já, 12,5% mencionam “não”, não há espaços, na justificativa declaram “os alunos são excluídos sobre este assunto para eles, a opinião nossa não vale nada” (ALUNO B). Diante da afirmação “a opinião nossa não vale nada”, nota-se nas entrelinhas que os alunos dão opiniões sobre determinados assuntos, porém as opiniões são superadas pelas opiniões da maioria, fato considerável num processo democrático.

Para 100% dos pais entrevistados a escola proporciona espaços coletivos para a construção de ações, “tem trabalhos e projetos interessantes em várias áreas” (PAI B); “há reuniões com todos os pais e Conselho de Classe com a participação dos pais” (PAI D); “sim” (PAI A e E) e, “sim, sempre busca incentivar os alunos para novas iniciativas” (PAI C).

Dentro de um processo democrático a escola procura motivar e realizar com sua comunidade escolar a produção de ações coletivas que visam o bem comum, porém o processo é lento e precisa ser constantemente reanimado pela equipe gestora para que os laços de integração e participação dos pares não se desfaçam, “no meio do processo pode aparecer o cansaço, o desânimo” (GADOTTI, 2002 p. 07). Talvez o maior desafio da gestão escolar seja, o que Gadotti (2002, p.07)

menciona, “manter viva a chama” motivar os pares para se manter firme e comprometido na construção das ações desejadas pela escola.

### 3.3.8.1 Gráficos referentes aos espaços de construção coletiva na escola

A última questão questionava os 31 entrevistados sobre os espaços de construção coletiva das ações desenvolvidas pela escola pesquisada, “há ou não espaços de ação coletiva?”

No subtítulo anterior o assunto já foi mencionado numa linguagem predominantemente verbal, no entanto para que fique mais claro e sucinto seguem os gráficos, com destaque para linguagem não-verbal e visual.

#### 3.3.8.1.1 Equipe Diretiva

Dos 31 entrevistados 6 fazem parte da equipe diretiva e todos responderam que há espaços de construção coletiva na escola.



### 3.3.8.1.2 Professores

Oito professores responderam o questionário e citam haver espaços de construção coletiva, sendo que 75% afirmam que “sim” e 25% mencionam haver espaços, mas são “poucos”, é preciso melhorar.



### 3.3.8.1.3 Funcionários

Para os 4 funcionários que responderam o questionário “há espaços” de construção coletiva.



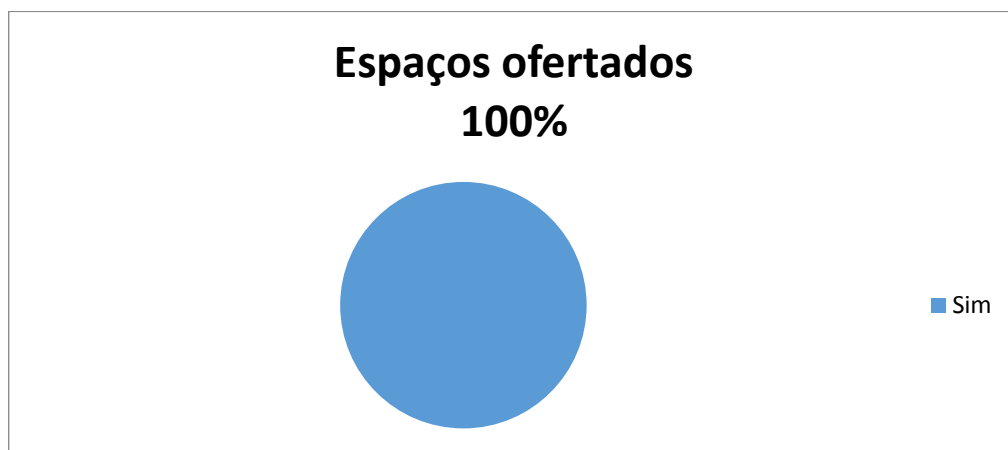
#### 3.3.8.1.4 Alunos

Na visão dos oito jovens/alunos entrevistados as respostas variam entre o “pouco”, o “sim” e o “não”.



#### 3.3.8.1.5 Pais

Para os 5 pais que responderam a questão, “sim”, há espaços de construção coletiva.





## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho procurou abordar na sua fase inicial aspectos sobre a figura do “ser” jovem/aluno e a relação que há entre ele e a equipe gestora que coordena os trabalhos desenvolvidos na escola, as funções e os desafios enfrentados pela gestão escolar na visão de diferentes autores. E, por fim, traz as conclusões tiradas das respostas dadas aos questionários aplicados, visando compreender a relação do jovem/aluno com a gestão escolar, as funções e os desafios dessa para realizar uma gestão democrática, ciente dos atos e provedora de espaços para a construção coletiva de ações a serem desenvolvidas na escola pesquisada.

Nesse sentido, a gestão escolar baseada no diálogo e na participação dá o “chão” para a formulação e a reformulação de ações que proporcionam a integração, o envolvimento e o comprometimento de todos em construir uma educação voltada para sua realidade, para os seus desejos e preocupada com o desenvolvimento de um “ser” jovem capaz de reescrever sua história frente às mudanças sociais, econômicas, políticas e pessoais que vivenciará ao longo da vida.

Percebe-se ao analisar as respostas dadas aos questionários aplicados uma variação entre as idades, as formações e o tempo de atuação dos profissionais que trabalham na escola; uma variação entre o tempo de matrícula dos jovens/alunos entrevistados e uma variação de tempo na participação dos pais no ambiente escolar. Percebe-se, também, que todos, parcialmente, têm claramente definidos as funções básicas da gestão escolar e os desafios enfrentados por essa no fazer diário da escola.

Dos conjuntos de questionários aplicados, 31 pessoas que fazem parte dos segmentos escolares responderam os questionários deixando evidente que a atual equipe gestora da escola procura manter o diálogo e os espaços para a participação e contribuição nas decisões referentes às ações da escola com todos da comunidade escolar. A relação da equipe gestora da escola com o “ser” jovem/aluno é boa, porém há uma certa resistência por parte dos jovens/alunos em participar e seguir as regras construídas pelo coletivo, além disso muitos apresentam resistência quando suas ideias e sugestões são superadas por outras contribuições, gerando descontentamento. Fato este vivenciado e comum no contexto escolar que precisa

ser superado, por isso, constantemente, a gestão escolar necessita reanimar os ânimos de todos.

Como se percebe a gestão democrática da escola procura manter e ter constantemente a participação de todos na construção de ações, porém vive-se em uma sociedade que, cada vez mais, se preocupa com o “ter” e não com o “ser”, aspecto evidente do sistema capitalista vigente. Outro fator que interfere no ambiente escolar e, conseqüentemente, na relação com toda a comunidade escolar são as políticas públicas, elas chegam impondo normas e metas a serem atingidas pela escola, engessando e burocratizando-a. Isso não faz parte do processo democrático, mas serve para esclarecer que velhos paradigmas serão superados à medida que se pratique o diálogo e o planejamento da escola. Contudo, cabe a escola utilizar corretamente os espaços de participação, assim construirá novos saberes que permitirão a democratização das relações e das futuras ações da escola.

Desse modo, espera-se que o presente trabalho traga novos ares e esperanças a escola pesquisada, reanimando a equipe gestora de que está no caminho democrático e, que este é moldado entre os acertos e os erros do coletivo, por isso, a maior tarefa da gestão escolar é mobilizar seus pares a participar e comprometer-se com as ações desenvolvidas pela escola. A presença e a participação do “ser” jovem/aluno nas ações da escola refletem uma boa relação entre ambos, evidenciando que a escola possibilita ao “ser” jovem/aluno espaços para agir com autonomia e desenvolver a verdadeira cidadania, sendo sujeitos críticos e autônomos frente às diversidades. No entanto, se acredita na possibilidade da mudança, as ações coletivas se fazem nas relações pessoais, no diálogo permanente para rever e (re)construir os novos caminhos que serão trilhados e os aspectos que serão superados. Por isso, o entendimento da gestão escolar vai além de constatar que há pouca participação e comprometimento da comunidade escolar; mas, sim, na compreensão de que a difícil tarefa de mudar exige persistência e um olhar crítico sobre a realidade que se apresenta, e sobre os protagonistas que constituem essa realidade, além é claro de saber que a mudança é possível, ela depende dos enfrentamentos que assume a partir das ações tomadas no espaço coletivo.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, Celso. **Alfabetização Emocional**. São Paulo: Terra, 1996.

ARROYO, Miguel G. **Ofício de Mestre: imagem e auto-imagens**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

BARROS, Aidil de J.P.; LEHFELD, Neide A. de S. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. 20. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

BRASIL, **Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Médio**. Brasília: Ministério da Educação/Conselho Nacional de Educação/Câmara de Educação Básica, 2012.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Educação Básica. **Formação de professores do ensino médio**, etapa I - caderno II: o jovem como sujeito do ensino médio / Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica; [organizadores: Paulo Carrano, Juarez Dayrell]. – Curitiba: UFPR/Setor de Educação, 2013.

\_\_\_\_\_. Senado Federal. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**: nº 9394/96. Brasília, 1996.

COSTA, Cristina. **Eu, escultor de mim**. Pais e Teens, São Paulo, ano 2, n. 06. p. 37 1997.

CURY, Augusto. **Colecionador de lágrimas: holocausto nunca mais**. São Paulo: Planeta, 2012.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia, saberes necessários à prática educativa**. 37. ed. São Paulo: Editora Paz e Terra, 2008.

GADOTTI, Moacir. **Dimensão política do projeto pedagógico da escola**. Secretaria de Estado da Educação. Projeto de capacitação de dirigentes–fase Escola Sagarana. Belo Horizonte: SEE/MG, 2002.

GIRON, Graziela Rossetto. Desafios políticos para educação. **Revista Travessias**, n. 02, p.01-11, 2010.

GRATIOT-ALFANDÉRY, Hélène. **Henry Wallon**. Tradução: Patrícia Junqueira Grandino. Org. Elaine T.D.M. Dias. Recife: Massangana, 2010.

LECCARDI, Carmen. Por um novo significado do futuro: mudança social, jovens e tempo. Trad. Norberto Luiz Guarinello. **Revista de sociologia da USP**, v. 17, n. 2, p.35-57, 2005.

LIBÂNEO, José Carlos. As práticas de organização e gestão da escola e a aprendizagem de professores e alunos. **Revista de Educação**, CEAP-Salvador (BA), jan/abr, 2009.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba, Ed. Positivo, 2009.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em Educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 2007.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Maria Abádia. Qualidade social da Educação Pública: algumas aproximações. **Caderno Cedes**, Campinas, v. 29, n. 78, p. 216-226, maio/ago. 2009.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. (org) **Projeto político-pedagógico da escola**: uma construção possível. 14. ed. Papirus, 2002.

WITTMANN, Lauro Carlos; KLIPPEL, Sandra Regina. **A prática da gestão democrática no ambiente escolar**. Curitiba: Ibpex, 2010.

## **APÊNDICES**

## Apêndice A – Carta de apresentação



**UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL – UAB/ UFSM  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO LATO-SENSU EM GESTÃO EDUCACIONAL**

### **CARTA DE APRESENTAÇÃO**

O Curso de Especialização em Gestão Educacional da UAB/ UFSM vem apresentar a acadêmica Alexandra de Fátima Possebon à Direção desta Instituição de Ensino. A referida acadêmica está na fase de elaboração da monografia intitulada **O “ser” jovem e a relação com a gestão escolar de uma escola estadual do município de Lagoa Bonita do Sul-RS: funções e desafios da gestão escolar.**

O objetivo da inserção da acadêmica na Instituição, diz respeito à coleta de informações de sua pesquisa de conclusão de Curso, cujo objetivo é realizar levantamento, através de questionário, com questões previamente elaboradas, a respeito da relação entre o jovem/aluno e a gestão escolar: funções e desafios da gestão escolar, junto à comunidade escolar, incluído todos os segmentos que a compõem. Ressaltamos que a oportunidade concedida pela Instituição, constituir-se-á em relevantes momentos para a construção do estudo, que resultará na ampliação dos conhecimentos teóricos relacionados com as temáticas pesquisadas.

Agradecemos sua colaboração.

Sobradinho, julho de 2015.

---

Prof. Claudio Emelson Guimarães Dutra  
Orientador

## Apêndice B – Termo de consentimento e livre esclarecimento



**UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL – UAB/ UFSM  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO LATO-SENSU EM GESTÃO EDUCACIONAL  
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Título do estudo: “O ser jovem e a relação com a gestão escolar de uma escola estadual do município de Lagoa Bonita do Sul-RS: funções e desafios da gestão escolar.”

Pesquisador responsável: Alexandra de Fátima Possebon

Instituição/Departamento: UAB/UFSM-Polo de Sobradinho/RS. Ead. Especialização em Gestão Educacional.

Telefone(51)969742179- 86536192

Endereço: Lagoa Bonita Baixada, S/N. Lagoa Bonita do Sul-RS

Local da coleta de dados:Lagoa Bonita do Sul/RS

Prezado(a) Colaborador(a)

Você está sendo convidado(a) a responder às perguntas deste questionário de forma totalmente voluntária. Antes de concordar em participar e responder este questionário, é muito importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento. O pesquisador deverá responder todas as suas dúvidas antes de você se decidir a participar. Você tem o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade e sem perder os benefícios aos quais tenha direito.

**Objetivo do estudo:** Compreender a relação que há entre o jovem (aluno) e a gestão escolar democrática.

**Procedimentos:** sua participação nesta pesquisa consistirá apenas no preenchimento deste questionário, respondendo às perguntas formuladas que abordam questões referentes a sua participação na escola.

**Benefícios:** a pesquisa trará maior conhecimento sobre o tema abordado, sem benefício direto para você.

**Riscos:** o preenchimento deste questionário não representará qualquer risco de ordem física ou psicológica para você.

**Sigilo:** as informações fornecidas por você terão sua privacidade garantida pelos pesquisadores responsáveis. Os sujeitos da pesquisa não serão identificados em nenhum momento, mesmo quando os resultados desta pesquisa forem divulgados em qualquer forma.

Ciente e de acordo com o que foi anteriormente exposto, eu \_\_\_\_\_, estou de acordo em participar desta pesquisa, assinando este consentimento em duas vias, ficando com a posse de uma delas.

Santa Maria, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2015.

---

Assinatura

---

Pesquisador responsável



## Apêndice C – Termo de Confidencialidade



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

### **TERMO DE CONFIDENCIALIDADE**

**Título da monografia:** O ser jovem e a relação com a gestão escolar de uma escola estadual do município de Lagoa Bonita do Sul-RS: funções e desafios da gestão escolar.”

**Pesquisador responsável:** Alexandra de Fátima Possebon

**Instituição/Departamento:** E.E.E.M. José Luchese

**Telefone para contato:** (51)969742179- 86536192

A pesquisadora do presente projeto se compromete a preservar a privacidade dos participantes cujos dados serão coletados através de um questionário realizado na Escola Estadual \_\_\_\_\_. Concordam, igualmente, que estas informações serão utilizadas única e exclusivamente para execução do presente trabalho. As informações somente poderão ser divulgadas de forma anônima e serão mantidas sob a responsabilidade da Professora Pesquisadora Alexandra de Fátima Possebon. Após este período, os dados serão destruídos.

Sobradinho, \_\_\_\_ de julho de 2015.

---

Alexandra de Fátima Possebon

## Apêndice D – Questionário de Pesquisa



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

### Questionário de Pesquisa

#### Perguntas aos gestores.

- 1) Nome: \_\_\_\_\_
- 2) Idade: \_\_\_\_\_
- 3) Formação: \_\_\_\_\_
- 4) Cargo/função: \_\_\_\_\_
- 5) Há quanto tempo está na escola? \_\_\_\_\_
- 6) Como você vê a relação da gestão escolar democrática com o jovem/aluno da escola?
- 7) Quais são os desafios que devem ser enfrentados pela direção para o desenvolvimento de uma gestão escolar democrática?
- 8) Como você caracteriza as funções da gestão escolar democrática na escola?
- 9) A escola proporciona espaços para a construção coletiva de ações que venham a ser desenvolvidas pela escola?

#### Perguntas aos supervisores.

- 1) Nome: \_\_\_\_\_
- 2) Idade: \_\_\_\_\_
- 3) Formação: \_\_\_\_\_
- 4) Cargo/função: \_\_\_\_\_
- 5) Você faz parte de algum segmento da escola(CPM, Conselho escolar, Grêmio estudantil...)? ( ) Sim ( ) Não. Qual? \_\_\_\_\_

- 6) Há quanto tempo está na escola?
- 7) Como você vê a relação da gestão escolar democrática com o jovem/aluno da escola?
- 8) Quais são os desafios que devem ser enfrentados pelos supervisores para o desenvolvimento de uma gestão escolar democrática?
- 9) Como você caracteriza as funções da gestão escolar democrática na escola?
- 10) A escola proporciona espaços para a construção coletiva de ações que venham a ser desenvolvidas pela escola?

### Perguntas aos orientadores.

- 1) Nome: \_\_\_\_\_
- 2) Idade: \_\_\_\_\_
- 3) Formação: \_\_\_\_\_
- 4) Cargo/função: \_\_\_\_\_
- 5) Você faz parte de algum segmento da escola(CPM, Conselho escolar, Grêmios estudantil...)? (  ) Sim (  ) Não. Qual? \_\_\_\_\_
- 6) Há quanto tempo está na escola?
- 7) Como você vê a relação da gestão escolar democrática com o jovem/aluno da escola?
- 8) Quais são os desafios que devem ser enfrentados pelos orientadores para o desenvolvimento de uma gestão escolar democrática?
- 9) Como você caracteriza as funções da gestão escolar democrática na escola?
- 10) A escola proporciona espaços para a construção coletiva de ações que venham a ser desenvolvidas pela escola?

### Perguntas aos professores.

- 1) Nome: \_\_\_\_\_
- 2) Idade: \_\_\_\_\_
- 3) Formação: \_\_\_\_\_
- 4) Cargo/função: \_\_\_\_\_
- 5) Você faz parte de algum segmento da escola(CPM, Conselho escolar, Grêmios estudantil...)? (  ) Sim (  ) Não. Qual? \_\_\_\_\_
- 6) Há quanto tempo está na escola?

- 7) Como você vê a relação da gestão escolar democrática com o jovem/aluno da escola?
- 8) Quais são os desafios que devem ser enfrentados pelos professores para o desenvolvimento de uma gestão escolar democrática?
- 9) Como você caracteriza as funções da gestão escolar democrática na escola?
- 10) A escola proporciona espaços para a construção coletiva de ações que venham a ser desenvolvidas pela escola?

#### Perguntas aos funcionários.

- 1) Nome \_\_\_\_\_
- 2) Idade: \_\_\_\_\_
- 3) Formação: \_\_\_\_\_
- 4) Cargo/função: \_\_\_\_\_
- 5) Você faz parte de algum segmento da escola(CPM, Conselho escolar, Grêmio estudantil...) ? (  ) Sim (  ) Não. Qual? \_\_\_\_\_
- 6) Há quanto tempo está na escola?
- 7) Como você vê a relação da gestão escolar democrática com o jovem/aluno da escola?
- 8) Quais são os desafios que devem ser enfrentados pelos funcionários para o desenvolvimento de uma gestão escolar democrática?
- 9) Como você caracteriza as funções da gestão escolar democrática na escola?
- 10) A escola proporciona espaços para a construção coletiva de ações que venham a ser desenvolvidas pela escola?

#### Perguntas aos alunos.

- 1) Nome: \_\_\_\_\_
- 2) Idade: \_\_\_\_\_
- 3) Ano: \_\_\_\_\_ do Ensino \_\_\_\_\_
- 4) Cargo/função: \_\_\_\_\_
- 5) Você faz parte de algum segmento da escola(CPM, Conselho escolar, Grêmio estudantil...) ? (  ) Sim (  ) Não. Qual? \_\_\_\_\_
- 6) Há quanto tempo está na escola?

- 7) Como você vê a relação da gestão escolar democrática com o jovem/aluno da escola?
- 8) Quais são os desafios que devem ser enfrentados pelos alunos para o desenvolvimento de uma gestão escolar democrática?
- 9) Como você caracteriza as funções da gestão escolar democrática na escola?
- 10) A escola proporciona espaços para a construção coletiva de ações que venham a ser desenvolvidas pela escola?

### Para os pais

- 1) Nome: \_\_\_\_\_
- 2) Idade: \_\_\_\_\_
- 3) Formação: \_\_\_\_\_
- 4) Cargo/função: \_\_\_\_\_
- 5) Você faz parte de algum segmento da escola(CPM, Conselho escolar, Grêmios estudantil...) ? (  ) Sim (  ) Não. Qual? \_\_\_\_\_
- 6) Há quanto tempo tem filho(s) na escola?
- 7) Como você vê a relação da gestão escolar democrática com o jovem/aluno da escola?
- 8) Quais são os desafios que devem ser enfrentados pelos funcionários para o desenvolvimento de uma gestão escolar democrática?
- 9) Como você caracteriza as funções da gestão escolar democrática na escola?
- 10) A escola proporciona espaços para a construção coletiva de ações que venham a ser desenvolvidas pela escola?