

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

Elma Cristina Takahashi Correa

OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

**Santana do Livramento, RS
2018**

Elma Cristina Takahashi Correa

OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

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

Orientadora: Prof^a Dr^a Denize da Silveira Foletto

Santana do Livramento, RS
2018

Elma Cristina Takahashi Correa

OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

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

Aprovado em 30 de novembro de 2018:

Denize da Silveira Foletto, Dra. (UFSM)
(Presidente/Orientadora)

Carolina Pereira Noya, Ms. (UFSM)

Camila da Rosa Parigi, Ms. (UFSM)

Santana do Livramento, RS
2018

AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal de Santa Maria, através do Curso de Especialização em Gestão educacional, pela oportunidade de cursar e adquirir conhecimentos na área.

À orientadora pela responsabilidade e comprometimento na condução deste trabalho.

À banca avaliadora pela disponibilidade de participar e pelas contribuições acerca da monografia.

Aos professores que apoiaram e compartilharam comigo deste estudo.

A minha gratidão aos amigos e familiares pela paciência e incentivo.

Ao meu esposo, Rafael da Silva Machado Takahashi pelo apoio, carinho e compreensão em mais um período tão importante de minha trajetória.

A todos muito obrigada.

*"Para se ter sucesso, é necessário amar de verdade o que se faz. Caso contrário, levando em conta apenas o lado racional, você simplesmente desiste. É o que acontece com a maioria das pessoas."
(Steve Jobs)*

RESUMO

OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

AUTORA: Elma Cristina Takahashi Correa

ORIENTADORA: Denize da Silveira Foletto

Santana do Livramento/RS, 30 de novembro de 2018.

Este trabalho tem como objetivo geral compreender a concepção que os diferentes segmentos de uma escola rural de educação básica do município de Santana do Livramento/RS têm de gestão democrática. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, do tipo estudo de caso exploratório (YIN, 2015) e analisado também conforme a proposta de Yin (2015). Como apoio teórico, optou-se por autores como Cury (2002), Paro (2006), Libâneo (2007) e outros. Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com onze sujeitos de cinco diferentes segmentos que fazem parte de uma escola da rede municipal de Santana do Livramento/RS. Como resultado, observou-se que os segmentos da escola pesquisada compreendem a gestão democrática como uma maneira de organizar a escola de acordo com a opinião de todos, aceitando os diferentes pontos de vista, pois é uma democracia. Para eles, na gestão democrática, todos participam, trabalham juntos, partilhando poderes e responsabilidades com intuito de oferecer uma educação de qualidade. Desse modo, conclui-se que a escola pública que tem uma gestão mais democrática, promove a participação da comunidade escolar e supera desafios, demonstrando que o trabalho coletivo é o caminho para alcançar os objetivos da instituição e assim oferecer um ensino de qualidade para todos.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Concepção de Gestão Democrática. Ações democráticas.

ABSTRACT

THE CHALLENGES OF DEMOCRATIC SCHOOL MANAGEMENT

AUTHOR: Elma Cristina Takahashi Correa

ADVISER: Denize da Silveira Foletto

Santana do Livramento/RS, November 30th, 2018.

This paper aims understand the meaning that different segments of rural school of elementary education of the Santana do Livramento/RS city think on democratic management. The research is exploratory (YIN, 2015) proposed as a methodological procedure for qualitative approach and considering the proposal of YIN (2015). As framework this study is based in the ideas of authors like: Cury (2002), Paro (2006), Libaneo (2007). In order to get data were made interviews with eleven individuals from five different segments that composes the teaching network of Santana do Livramento city. As results we observed the segments of researched school understand democratic management as a way to organize the school according to the points of views of all, because is a democracy. For them the democratic management everyone participate, work together sharing power and responsibilities in order to offer a good education. In conclusion we can say the public school which has a more democratic management promote the participation of school community and overcome challenges showing that the collective work is the way to reach the aims of the school, so offering a quality teaching.

Keywords: Democratic Management. Democratic Management Conceptions. Democratic Actions.

LISTA DE SIGLAS

CE	Conselho Escolar
CF	Constituição Federal
CPM	Círculo de Pais e Mestres
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
PNE	Plano Nacional de Educação
PP	Projeto Pedagógico

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO	9
1	CAPÍTULO 1 - METODOLOGIA E CONTEXTUALIZAÇÃO	12
2	CAPÍTULO 2 - GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: CONCEITO, PRINCÍPIOS E MECANISMOS	18
2.1	PRINCÍPIOS E MECANISMOS PARA A OPERACIONALIZAÇÃO DE UMA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA.....	21
3	CAPÍTULO 3 – ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS	25
3.1	ANÁLISE DOS DISCURSOS DOS SUJEITOS.....	25
3.2	RESULTADOS DA ANÁLISE REALIZADA.....	31
3.3	SUGESTÕES DE AÇÕES DEMOCRÁTICAS.....	33
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
	REFERÊNCIAS	39
	APÊNDICE A- CARACTERÍSTICAS DOS SUJEITOS ENVOLVIDOS NA PESQUISA.....	41
	APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM OS SUJEITOS.....	42
	ANEXO A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	43

INTRODUÇÃO

A sociedade tem passado por diversas transformações em suas áreas tecnológica, científica, econômica, social, política, cultural, provocando mudanças na organização do mundo e nos sistemas educacionais. Neste contexto, o ensino necessita ser repensado. É preciso rever concepções de modo a se buscar maneiras de reorganizar e gerir a escola.

É preciso aceitar a nova referência em gestão, principalmente no campo da educação, o qual promove o ensino-aprendizagem. A capacidade de gerir uma instituição e de modificar o meio e a maneira de ensinar transforma as relações existentes no ambiente educacional. Além disso, para se ter qualidade no ensino é necessário realizar ações que fomentem essas relações na atmosfera escolar, assim como, observar a forma como são organizadas e conduzidas.

Assim, no cotidiano escolar, os gestores precisam enfrentar vários desafios ao gerirem uma escola pública. Em princípio, enfrentar esses desafios, desperta sentimento de frustração, o que desanima a equipe. Sobretudo, quando há contratemplos, interferindo na prática pedagógica e na realização de propostas e planejamentos. Além disso, os gestores têm a visão de uma escola ideal, em que docentes e discentes sentem-se felizes e gratos. Porém, na maioria das vezes, não se concretiza na prática.

Então, para que haja uma aproximação de uma escola com princípios mais democráticos é preciso melhorar a eficácia e a qualidade do ensino público. Por isso, é importante motivar o processo de transformação na gestão das escolas públicas, pois a participação da comunidade escolar (direção, professores, pais, alunos, funcionários) se faz necessária para a tomada de decisões e para a efetiva democracia.

Tudo isso, faz parte do comprometimento daqueles que desejam uma gestão escolar interessada nos anseios da comunidade e preocupada com os valores democráticos. É preciso que todos se envolvam na luta por uma educação emancipatória e por um ensino de qualidade. Mas, para que isso realmente aconteça, os saberes devem ser compartilhados, os diferentes segmentos que compõem a escola precisam repensar o desenvolvimento de suas ações e de seus procedimentos, tendo em vista, o progresso de uma educação focada para a formação cidadã, já que a Constituição Federal (CF/1988) e a Lei de Diretrizes e

Bases da Educação Brasileira (LDB 9.394/96) estabelecem a descentralização da gestão nas escolas e as atribuições destas. Também regulamentam a construção e a realização da proposta pedagógica, assim como, a promoção da autonomia administrativa, financeira e pedagógica nas escolas brasileiras.

Diante disso, o interesse em pesquisar sobre a concepção que os gestores têm de gestão democrática se deu a partir de minhas observações pessoais e deve-se a circunstância de que desde o princípio da minha carreira no magistério, acompanhei disciplinas sobre a educação. E muito se comentava sobre a gestão democrática. Na prática, como educadora, sempre observei as gestões que passaram pelas escolas em que atuei, assim como, em especial, a atuação das diretoras que tinham o curso de Gestão Educacional. Essa observação remeteu a conclusão de que, mesmo com todo o estudo realizado, muitas vezes as gestões não agiam de acordo com as orientações do curso e não viabilizavam uma gestão participativa, como se tivessem esquecido o que haviam estudado. Nesse meio tempo, notei a relevância e as contrariedades, assim como, a necessidade contínua do diretor/gestor em aceitar a união e a participação da comunidade escolar.

Diante disso, compreende-se a relevância da formação continuada, pois tanto os gestores/diretores quanto os gestores/professores refletem sobre os caminhos que os levam a gerir uma escola de forma democrática e emancipada, tornando o ambiente escolar um lugar para todos. Bem como, entende-se que a participação de todos os segmentos da escola é essencial para o crescimento do ambiente escolar, tornando este um lugar único para a comunidade.

Sendo assim, o presente trabalho tem como objetivo geral compreender a concepção que os diferentes segmentos de uma escola rural de educação básica do município de Santana do Livramento/RS têm de gestão democrática, pois esta é uma das razões que motivam constantes reflexões e discussões acerca de como as escolas devem ser consideradas. A gestão democrática apresenta uma nova maneira de conceituar a realidade e a visão de mundo, ou seja, ela aponta um novo significado que amplia e transforma o ponto de vista da comunidade escolar propondo a participação e o comprometimento de todos os segmentos em prol de um efetivo processo de ensino-aprendizagem.

Para desenvolver este trabalho, utilizou-se uma abordagem qualitativa (DEMO, 1998), do tipo Estudo de Caso exploratório (YIN, 2015). Como referencial teórico, pautou-se na legislação brasileira e nas ideias que argumentam a visão de

uma escola democrática. Para isso, destacam-se os seguintes autores: Paro (2006), Libâneo (2007), Cury (2002), dentre outros.

Dessa maneira, o primeiro capítulo deste trabalho, expõe a metodologia que permitiu os encaminhamentos para a coleta de informações e a análise das mesmas. Como também retrata o contexto em que a pesquisa foi realizada. Já o segundo capítulo apresenta o conceito, os princípios e os mecanismos da gestão democrática, a partir da Constituição Federal, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e de diferentes autores. Bem como, discute a relevância da gestão escolar democrática para a oferta de um ensino emancipador e de qualidade. Enfim, a partir dos dados coletados, no terceiro capítulo analisa-se o limite do sentido de democracia no âmbito escolar, destacando os desafios da gestão democrática. Além disso, neste mesmo capítulo, com suporte nos discursos dos sujeitos, sugerem-se ações que colaborem e viabilizem a implantação da gestão democrática no meio escolar.

Por fim, apresentam-se as considerações finais relativas à temática do trabalho, destacando a importância da investigação e a necessidade da pesquisa em relação à efetiva gestão democrática, bem como mostrar direções cabíveis para transformá-la de fato.

CAPÍTULO 1

METODOLOGIA E CONTEXTUALIZAÇÃO

A investigação é um processo que possibilita seguir diversos caminhos para encontrar as soluções para os questionamentos do dia a dia. Ela deve ser considerada como um meio comum a qual percorre por toda a vida acadêmica de quem se lança a este desafio, pois é a partir dela que se experimenta, se reflete e se compreende aquilo que é apresentado. Segundo Pedro Demo (2001, p. 51-52):

Sem pesquisa não há ensino. A ausência de pesquisa degrada o ensino a patamares típicos da reprodução imitativa. [...] Se a pesquisa é a razão do ensino, vale o reverso: o ensino é a razão da pesquisa, [...]. Transmitir conhecimento deve fazer parte do mesmo ato de pesquisa, seja sob a ótica de dar aulas, seja como socialização do saber, seja como divulgação socialmente relevante.

A pesquisa é importante porque estimula a discussão sobre a realidade e fomenta a formação crítica, criativa e reflexiva do indivíduo. Bem como, favorece um avanço na qualidade da educação, pois ensinar é um método que necessita ser aprimorado todos os dias. E é através da pesquisa que se pode alcançar esse objetivo, assim como um ensino igualitário e emancipatório.

De acordo com Demo (2009, p. 36) é preciso ter "um diálogo inteligente com a realidade, tomando-o como processo e atitude, e como integrante do cotidiano". No entanto, essa conversa não é apenas um discurso que serve para comunicar-se e expressar pensamentos. E sim, compreender a opinião do outro de maneira crítica, e com base nisso, comparar cada opinião, realizando a análise do que é mencionado. Dessa forma, a investigação oferta aos pesquisadores a troca de ideias e a descoberta de novos conhecimentos.

Portanto, esta pesquisa aborda a temática sobre a concepção que os gestores têm de gestão democrática e apresenta uma abordagem qualitativa, pois, pelo contrário da pesquisa quantitativa, reflete e busca a compreensão do contexto e do contato dos indivíduos de uma determinada localidade, propiciando uma relação entre a teoria e a prática. De acordo com Demo (1998, p. 101) pesquisa qualitativa significa:

[...] uma consciência crítica da propensão formalizante da ciência, sabendo indagar suas virtudes e vazios. Portanto, o que se ganha e se perde com cada método. Ao mesmo tempo, uma pesquisa qualitativa dedica-se mais a aspectos qualitativos da realidade, ou seja, olha prioritariamente para eles, sem desprezar os aspectos também quantitativos. E vice-versa.

Assim, percebe-se que por meio da pesquisa qualitativa, outros elementos que são de suma importância no envolvimento do discurso dos entrevistados, como: expressões, tom de voz, gestos e outros fatores, são imprescindíveis para uma compreensão de qualidade. Além disso, uma pequena atitude pode ser de grande valia no momento de interpretar e compreender a questão pesquisada. Desse modo, conforme Lima (2004, p. 33) a abordagem qualitativa:

Tem o propósito de explicar alguns aspectos da realidade, para assim, ser possível agir, intervir sobre ela, identificando os problemas, formulando, experimentando, avaliando e aperfeiçoando alternativas de solução, em situação real, com a intenção de contribuir para o aperfeiçoamento contínuo dessa realidade.

Logo, a pesquisa qualitativa torna-se relevante, pois segundo o autor, esta abordagem possibilita entender e analisar possibilidades e sugestões para o problema examinado. É levantar informações, analisar e estudar a partir dos dados recolhidos para dar conta dos objetivos da pesquisa e colaborar com a realidade investigada.

Apesar das diversas possibilidades de realizar um trabalho com abordagem qualitativa, escolheu-se o estudo de caso do tipo exploratório (YIN, 2015). Segundo o autor:

(...) o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes (YIN, 2015, p.17).

Este é um método de pesquisa de campo em que os fenômenos são investigados com precisão, do mesmo modo como acontecem, sem haver a interferência daquele que os investiga. O estudo de caso diz respeito a uma investigação minuciosa de um caso em particular.

Ainda segundo YIN (2015, p. 12): “O estudo de caso é preferido durante o exame dos eventos contemporâneos, mas quando os comportamentos relevantes

não podem ser manipulados”. Dessa maneira, pode-se entender e diferenciar o processo do estudo de caso de outras ferramentas de investigação. Assim, por meio dele, compreende-se que se pode realizar uma pesquisa, explorando componentes que explicam o contexto analisado, possibilitando a percepção de determinados eventos para assim listar ações apropriadas a um contexto específico. Em suma, o estudo de caso nos oferece alternativas para repensar em outros eventos e condições típicas a esse cenário, proporcionando um ambiente para investigações posteriores.

Os dados foram analisados com base na estratégia sugerida por Yin (2015), em que se desenvolve uma exploração de caso. A proposta de Yin, por ter sido elaborada de acordo com experiências do próprio autor, fornece parâmetros para se coletar, apresentar e analisar os dados de forma correta.

Assim, como suporte teórico se apoiou nos seguintes autores: Carlos Roberto Jamil Cury (2002) que aborda a etimologia da expressão gestão, descrevendo um breve histórico desta; Vitor Henrique Paro (2006) que trata dos desafios para a consolidação de uma gestão democrática e em estudos de Libâneo (2007) que se refere ao sistema de organização e gestão da escola, dando ênfase a teoria e a prática.

A pesquisa aconteceu em uma escola rural da rede municipal, localizada no município de Santana do Livramento/RS, que atende discentes do 1º ao 9º ano no turno da manhã. A equipe diretiva é formada apenas por uma diretora¹ e conta com 12 professores. Há dois serventes, uma cozinheira, uma auxiliar de cozinha e uma secretária. Os noventa discentes que frequentam a instituição moram nos assentamentos próximos da mesma. A maioria dos pais trabalha como agricultores e pecuaristas de pequeno porte para o sustento da família, sendo que alguns dependem da ajuda de benefícios sociais.

Quanto à finalização dos estudos, a perspectiva da comunidade local vem aumentando significativamente em relação à continuação do ensino básico. Na maioria dos casos, nesses últimos anos, pode-se confirmar através do fato de que os alunos que frequentam a escola, finalmente, estão concluindo o ensino médio.

¹ Vale salientar que quando a diretora se candidatou, havia uma vice. Porém, após ganhar a eleição, a vice não quis assumir o cargo.

Contudo, percebe-se que existem poucos alunos interessados em uma formação superior.

Esta comunidade escolar foi escolhida para esta pesquisa porque é nesse meio e com essa equipe de trabalho que a pesquisadora compartilha momentos de reflexão, troca de conhecimento, angústia, integração e parceria. Além disso, juntos, se discute o sentido de ser docente e as ações pertinentes a profissão com a finalidade de se alcançar as expectativas dos discentes e da escola.

Neste cotidiano, inicia-se e se finda o turno com uma longa viagem em que se dialoga, tornando o relacionamento mais forte, pois são nas conversas que se discute, se debate e se compreende a opinião dos colegas. Estes momentos aproximam, porque se conhece as virtudes e habilidades de cada um, assim como, as suas fraquezas. São nos momentos de fragilidade que surge o apoio dos colegas que demonstram ser mais do que companheiros de carreira; são verdadeiros amigos.

É nesse contexto que se cresce e evolui como pessoas e profissionais da educação, ora concordando, ora discordando em assuntos referentes à escola, mas, compreendendo que cada indivíduo tem suas particularidades e que é preciso ter empatia pelos demais. Em virtude disso, pode-se dizer que a escola é a nossa segunda casa. Visto que, a equipe é envolvida por uma relação de carinho e consegue conviver em harmonia. Segundo Carvalho (2009, p. 109):

As relações interpessoais da equipe e a consciência profissional são tão ou mais importantes do que a qualificação individual para as tarefas. Se os membros se relacionam de maneira harmoniosa, com simpatia e afeto, as probabilidades de cooperação aumentam muito, a sinergia pode ser atingida e os resultados produtivos surgem de modo consistente.

Dessa maneira, é importante compreender que na vida há visões e entendimentos diferentes que podem ser superados para manter um ambiente de trabalho harmonioso. Assim como, orientar os membros da equipe para que o fazer pedagógico possa ser mais significativo, e assim, alcançar os objetivos propostos pela instituição através da consciência de que é preciso a coletividade e a participação de todos no meio em que se trabalha.

Os sujeitos da pesquisa que foram selecionados (Apêndice A) atuam na escola, participando de diferentes segmentos. Logo, a pesquisa contou com a participação da diretora, de dois professores dos anos iniciais, de duas professoras

dos anos finais, dois funcionários, duas mães e duas alunas da escola por meio de entrevista, totalizando onze entrevistados. Dessa maneira, esta pesquisa se caracteriza como qualitativa, já que foi pensada e utilizada para investigar as experiências individuais dos sujeitos entrevistados em relação à concepção que os mesmos têm de gestão democrática.

A diretora foi entrevistada, porque o seu papel é de suma importância na organização e funcionamento da instituição. Uma professora dos anos iniciais (residente na comunidade) e uma professora dos anos finais foram escolhidas por participarem a mais tempo da escola, e assim, poderem relatar sobre a caminhada da instituição com maior propriedade. Já o professor de anos iniciais e a outra professora dos anos finais por terem vivenciado diferentes tipos de gestão e por ser o segundo ano de atuação dos mesmos nesta escola. Com isso, poderão compartilhar e colaborar com outros cenários vividos. Os funcionários convidados foram a cozinheira e o servente. A cozinheira porque atua a mais tempo na escola e faz parte da comunidade local, o servente porque este é o segundo ano em que atua na escola. E ambos são os funcionários que mais interagem com a comunidade escolar. Uma das mães convidadas faz parte do Círculo de Pais e Mestres (CPM). Embora, a outra mãe não participe deste mecanismo, foi convidada porque ela tem uma grande representatividade na escola.

Isto posto, as entrevistas com os sujeitos tiveram início no mês de setembro de 2018 e foram finalizadas em outubro do mesmo ano. Foram gravadas e realizadas conforme os horários disponíveis dos entrevistados, na cidade de Santana do Livramento/RS. Para identificar os entrevistados e preservá-los na estrutura desta pesquisa, estes foram reconhecidos como S1 (Sujeito 1), S2, S3 e, por conseguinte, até finalizar com o entrevistado S11. Os questionamentos sugeridos (Apêndice B) foram realizados com os participantes seguindo a sequência estabelecida que auxiliou na orientação da entrevistadora.

Após realizar o registro das falas dos participantes, selecionaram-se partes dessas para fazer a análise. As partes foram escolhidas de acordo com as metas da proposta do trabalho, concedendo as informações precisas que respondem a seguinte problemática da pesquisa: Qual a concepção que os diferentes segmentos de uma escola rural de educação básica do município de Santana do Livramento/RS têm de gestão democrática?

Dessa maneira, tem-se como objetivo geral compreender a concepção que os diferentes segmentos de uma escola rural de educação básica do município de Santana do Livramento/RS têm de gestão democrática. Já como objetivos específicos, foram determinados os seguintes: a) discutir o conceito, princípios e mecanismos da gestão democrática, enfatizando a sua relevância para a oferta de um ensino emancipador e de qualidade; b) identificar a concepção que os diferentes segmentos da escola têm de gestão democrática e c) apresentar, baseado nos discursos dos sujeitos e saberes pesquisados, desafios e ações que colaborem e viabilizem a implantação da gestão democrática no meio escolar.

CAPÍTULO 2

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: CONCEITO, PRINCÍPIOS E MECANISMOS

De acordo com Cury (2002), o termo gestão vem do latim e significa levar sobre si, carregar. Isto é, refere-se sobre algo que provoca o indivíduo, pois se entende que o sujeito traz consigo e dentro de si algo novo, uma coisa distinta. Segundo o professor, “o termo gestão tem sua raiz etimológica em *ger* que significa fazer brotar, germinar, fazer nascer” (CURY, 2002, p. 165). Visto que a gestão surge do diálogo entre os sujeitos que se questionam e, que com equilíbrio, buscam soluções para os conflitos.

Assim, a partir dos anos 80, a palavra gestão, carregada de significado, nasce com o propósito de suceder a expressão administração escolar. Conforme Cury (2002, p. 165) “gestão dentro de tais parâmetros, é a geração de um novo modo de administrar uma realidade e é, em si mesma, democrática, já que se traduz pela comunicação, pelo envolvimento coletivo e pelo diálogo”. Portanto, em prol de um ensino de qualidade, as tendências e as condutas foram modificadas para melhor coordenar a escola.

Dessa maneira, a gestão democrática tornou-se um princípio constitucional referendado na LDB 9.394/1996 e no Plano Nacional de Educação (PNE), percebendo a importância e a necessidade de transformar padrões. Logo, a gestão escolar democrática tem como objetivo substituir aquela gestão escolar tradicional e autoritária, inserindo um modelo diferente de organizar a escola. Esta gestão vem organizada em princípios e mecanismos de uma gestão democrática, eliminando a característica de centralização que comandava as instituições.

Para isso, centrou-se nos seguintes princípios: a autonomia, a participação, a descentralização do poder e a coletividade que se tornaram concretizados através de mecanismos como órgãos colegiados, o conselho escolar, o conselho de classe, a construção do Projeto Pedagógico, o grêmios estudantil, entre outros. De acordo com Cury (2002, p. 166) “no cidadão, a democracia brotaria do próprio exercício da prática democrática uma vez que os direitos fossem declarados e reconhecidos como próprios do cidadão, ou seja, como constituintes da cidadania ativa”.

A partir das considerações do estudioso, pode-se perceber que nesta nova concepção de ensino, os segmentos da escola tornaram-se protagonistas das ações educacionais. Além disso, isso faz refletir sobre essa atual proposta, já que a gestão democrática sugere a participação como uma maneira de efetivá-la.

Além disso, para Libâneo (2007, p. 315):

[...] seus objetivos dirigem-se para a educação e a formação de pessoas; seu processo de trabalho tem uma natureza eminentemente interativa, com forte presença das relações interpessoais; o desempenho das práticas educativas implica uma ação coletiva de profissionais; [...] os alunos são, ao mesmo tempo, usuários de um serviço e membros da organização escolar.

De certo que o ensino era persuadido através de princípios e metodologias advindos de experiências administrativas. E, infelizmente, ainda é possível presenciar nas escolas atividades segmentadas em que a quantidade se sobrepõe, perdendo a qualidade. Porém, a gestão escolar democrática tem propriedades bem distintas, tornando-se um modo diferente de gerir, em que a comunidade escolar se faz presente no processo de ensino-aprendizagem. Isto é, com o intuito de buscar, juntos, uma educação emancipadora e de qualidade para todos.

Contudo, segundo Paro (2006, p. 18):

Há pessoas trabalhando na escola, [...], que se dizem democratas apenas porque são “liberais” com alunos, professores, funcionários ou pais, porque lhes “dão abertura” ou “permitem” que tomem parte desta ou daquela decisão. Mas [...] se a participação depende de alguém que *dá* abertura ou que *permite* sua manifestação, então a prática em que tem lugar essa participação não pode ser considerada democrática, pois democracia não se concede, se realiza: não pode existir “ditador democrático”.

Em virtude disso, com certeza, a gestão escolar realizada nas escolas necessita de mudança, pois, nem sempre a comunidade escolar está presente ou tem representatividade em assuntos referentes à escola. Salvo, quando a comunidade é chamada pela direção. Contudo, talvez, para os pais e alunos, a escola ainda se apresente de forma representativa e, por isso, não tenham tanta visibilidade nas decisões referentes a assuntos gerais da escola. E, de acordo com esse pesquisador, esse tipo de ato caracteriza uma gestão ditatorial.

Dessa maneira, a gestão democrática tem a necessidade de organizar e promover a participação coletiva. Porém, faz-se necessário repensar a educação e os seus processos que fazem parte de uma cultura autoritária em que o poder é

centralizado. Além disso, é preciso compreender que a participação deve ser construída coletivamente e não deve ser imposta e nem obrigada como algo legal.

Logo, para iniciar com a efetiva participação da comunidade local e escolar, é preciso envolver os diferentes segmentos na elaboração e no desenvolvimento do Projeto Pedagógico. Para isso, é necessária a conscientização de todos os envolvidos, mobilizando-os em relação à importância de sua participação na construção e no desenvolvimento dos projetos da escola. Como também, é fundamental que a escola tenha autonomia para elaborar seu próprio regimento. Além disso, é fundamental compreender que essa demanda não irá se efetivar, se for decretada por portarias ou resoluções. Mas, sim, pela compreensão de gestão e de participação de todos. Por isso, o processo de participação deve ser baseado na cooperação, no trabalho coletivo e na descentralização do poder, dialogando, respeitando as diferenças, garantindo a liberdade de expressão e a convivência democrática.

Quanto à divisão de poderes, é preciso que alguns mecanismos de participação sejam criados e inseridos, como por exemplo, os órgãos colegiados. Estes órgãos podem ser Conselhos Escolares e Conselho de Classe, assim como, Grêmios Estudantis e outros, em prol da construção e do desenvolvimento de uma educação democrática e emancipatória, instituindo, assim, uma nova cultura na escola.

Para a construção coletiva de um Projeto Pedagógico na escola, é preciso envolver a todos os participantes nas discussões e decisões das mudanças a serem realizadas na organização da gestão da escola. É necessário pensar nas diferentes formas de partilhar o poder e de se relacionar de modo interpessoal. Também é preciso refletir sobre a escola autoritária, que muitas vezes persiste, com o objetivo de buscar uma escola emancipatória em que a participação democrática seja efetivada.

Sem dúvida, as eleições diretas também são um instrumento a ser associado aos outros de democratização possíveis nas escolas. São consideradas uma das modalidades mais democráticas, pois este processo somente ocorre na conquista da decisão sobre os assuntos futuros da escola pela comunidade escolar e local, rompendo com as práticas conservadoras nas escolas.

Em suma, para construir uma nova cultura educacional é necessária a consolidação democrática da escola. Para que isso venha ocorrer, deve-se visar a

garantia de possibilidades de participação e organização colegiada, pois todos são fundamentais para garantir a democratização das relações e do poder na escola.

Com base nesses preceitos, na sequência, se discutirá sobre os princípios e mecanismos da gestão democrática. E, por consequência, frisar a importância desses mecanismos para a efetivação de um ensino emancipatório e de qualidade para todos.

2.1. PRINCÍPIOS E MECANISMOS PARA A OPERACIONALIZAÇÃO DE UMA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

As instituições de ensino têm como objetivo principal compartilhar o conhecimento para que os alunos saibam conviver e crescer em sociedade. Logo, a educação oferecida nestas instituições não é dada de maneira igual, pois há em cada instituição uma forma diferente de pensar sobre o ensino. Então, para isso, é preciso verificar se a interrelação entre mecanismos e princípios de gestão democrática se apresentam de forma articulada.

É preciso compreender que os princípios e mecanismos são importantes, porque se bem articulados, promovem um ensino emancipatório e de qualidade para todos. Eles são fundamentais no debate de problemas que acontecem na escola. Com isso, surge a necessidade de esclarecer alguns conceitos sobre a organização da gestão escolar, demonstrando quais são os princípios e os mecanismos que contribuem para o desenvolvimento efetivo da gestão democrática e que definem as características da instituição.

Desse modo, a organização da gestão escolar democrática na escola pública se dá a partir dos princípios de autonomia, participação, descentralização do poder, coletividade e transparência, garantindo a verdadeira construção de uma gestão democrática. Bem como, é a partir desses princípios que a identidade da instituição é definida. Todavia, é preciso que a presença e o compromisso da comunidade sejam reais e ativos.

Para isso, existem mecanismos que proporcionam a realização de uma gestão democrática. Eles são os órgãos colegiados. Mas, para que estes se envolvam nas decisões e nos debates da escola, é necessário que a gestão escolar comunique e compartilhe as suas concepções e atitudes com clareza e sinceridade para a comunidade escolar.

Portanto, os órgãos colegiados (Conselho Escolar, Conselho de Classe e Grêmio Estudantil entre outros), são sistemas formados por representantes de cada segmento da comunidade escolar com o intuito de ajudar a equipe diretiva em sua função como gestores da escola, principalmente, nas tomadas de decisões e na busca de soluções para os problemas do dia a dia escolar. Também tendo como meta primordial a busca pela melhoria do ensino, ou seja, a oferta de um processo de ensino e aprendizagem de qualidade.

Dessa forma, os mecanismos da gestão escolar democrática tornam-se instrumentos fundamentais a continuação de práticas democráticas e na execução de um processo participativo, entre os quais podemos apontar: a constituição do Conselho Escolar; do Conselho de Classe e o Grêmio Estudantil.

O Conselho Escolar é a entidade suprema que visa achar soluções e tomar decisões internas, de âmbito escolar. Ele é constituído através da representação dos segmentos que integram a comunidade escolar (diretor, professores, funcionários, pais, alunos e comunidade local). E é um meio de democratização em que a comunidade escolar participa, discutindo de forma construtiva as práticas escolares. De acordo com o autor Vitor Paro:

[...] democracia, da maneira radical como deve ser concebida, exige a participação de todos, não apenas na execução, mas também e principalmente nas decisões. Ou seja, só há democracia se os cidadãos que a constituem podem, pelo menos, ter aberta a possibilidade de serem também governantes (PARO, 2001, p. 119).

Todo Conselho Escolar tem o seu próprio Estatuto que dá respaldo as suas práticas. Este regulamenta o número de participantes, as maneiras de chamamento para as assembleias regulares e excepcionais, como é feito o procedimento de atualização dos conselheiros, entre outras questões que cabe a esse mecanismo. Também tem como atribuição, coordenar o coletivo da instituição e criar instrumentos de participação.

Então, na Lei nº 9.394/96 em seu artigo 14, uma de suas exigências é a criação do Conselho Escolar. Este tem como função a gestão coletiva da escola, realizando a fiscalização de recursos, assim como, a avaliação institucional e a orientação dos procedimentos para a realização de eleição direta para gestor de escola.

Já o Conselho de Classe é um mecanismo de caráter consultivo, ou seja, emite pareceres e dá sugestões que são decisórias em relação a assuntos educacionais. É baseado no Projeto Pedagógico da instituição e também é fundamentado no Regimento Escolar. É o espaço em que direção e professores se encontram para refletir, debater e avaliar as práticas pedagógicas, apontando caminhos que busquem a garantia de um método de ensino e aprendizagem adequado aos discentes.

As decisões tomadas precisam seguir alguns preceitos avaliativos, como: os progressos alcançados pelo aluno em sua aprendizagem, as atividades utilizadas pelo docente para que o estudante aperfeiçoe o seu conhecimento, o método de ensino utilizado pelo professor, o comportamento do discente em todas as matérias, o contexto de inclusão, o sistema de avaliação aplicado pelos professores e outros.

Para Veiga (2007, p. 12): “o conselho de classe representa a instância fundamental para a concretização da avaliação formativa e democrática a fim de tornar a aprendizagem como um compromisso de toda a escola”. Desse modo, compete ao grupo educacional a composição, o vínculo e a supervisão de todo o procedimento do Conselho de Classe, assim como, a intermediação dos debates que deverão beneficiar o desenvolvimento das ações educacionais.

Além dos mecanismos citados, a gestão escolar tem a função de estimular e garantir a participação dos estudantes nos debates e nas tomadas de decisão da instituição. Para isso existe o Grêmio Estudantil, em que os alunos também têm como função programar, sugerir, auxiliar, realizar e analisar propostas. Dessa forma, Veiga (2007, p.123) salienta que o Grêmio Estudantil é: “[...] uma organização onde se cultiva o interesse dos estudantes, onde eles têm possibilidade de democratizar decisões e formar o sentimento de responsabilidade”.

Assim, é de suma importância reconhecer que o Grêmio Estudantil é um mecanismo determinante, pois é através dele que os discentes se coordenam de maneira organizada para cumprir com essas funções. Portanto, esta instância tem o intuito de desenvolver cidadãos participativos e críticos que se envolvam nas discussões do dia-a-dia escolar. Veiga (2007, p. 5) diz que:

Democracia e participação são os pilares que fundamentam a possibilidade de empoderamento da comunidade escolar na perspectiva da instituição educativa pública e de qualidade social. A democracia é dinâmica e está em permanente construção. Participativa, torna óbvia a partilha do poder.

Assim sendo, a apropriação e o estímulo ao desenvolvimento de estudantes como representantes de seu segmento e da comunidade tornam-se primordiais. Para isso é preciso que os estudantes compreendam, através de vivências do cotidiano, qual é o verdadeiro significado de representação e o que é representar seu grupo em meios distintos. E, dessa maneira, garantir e defender as ideias e as necessidades dos demais. Porém, ainda de acordo com a autora:

“[...] se a escola não abrir as portas para a comunidade, não será possível construir um país mais justo, democrático e uma escola preocupada com um currículo que corrija falhas, distorções de um ensino compartimentado e descontextualizado” (VEIGA, 2001, p. 115).

Em virtude disso, é preciso orientar os alunos, assim como, a comunidade escolar para que entendam o quão é importante a participação na escola, principalmente, no desenvolvimento da democracia social e educacional. Por fim, é preciso estimular o discente a participar do cotidiano político para que se torne um cidadão crítico que irá cumprir com os seus deveres e obrigações, mas que também, irá reconhecer e cobrar os seus direitos.

CAPÍTULO 3

ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Em princípio, para a realização das entrevistas, com o intuito de coletar dados para esta pesquisa, entrou-se em contato com os pais, alunos, direção e demais profissionais para explicar sobre a questão problema do trabalho, demonstrando comprometimento em relação ao sigilo de informações obtidas, essas consideradas como conhecimento de caráter qualitativo. E, desse modo, conquistando a concessão verbal de todos para a promoção do trabalho.

Desta forma, este capítulo conduz aos resultados da investigação realizada e estabelece relações entre os dados e as teorias, procurando resultados. Para a entrevista foram realizados cinco questionamentos iguais a onze participantes da comunidade escolar (direção, professores, pais, alunos, funcionários).

Na sequência, discute-se sobre o levantamento das concepções relacionadas à pesquisa, para assim, compreender os resultados nela trazida.

3.1 ANÁLISE DOS DISCURSOS DOS SUJEITOS

Antes de mais nada, é preciso entender e reforçar que a gestão democrática é elencada nos princípios de participação, autonomia, coletividade, descentralização do poder e transparência, mas que nem sempre se dá de maneira equilibrada. Muitas vezes, é uma mistura de autorizações e progressos que acontecem a partir de discussões entre todos os segmentos escolares. Essa democracia no ato de gestar percorre por acordos e decisões que tendem reunir diferentes visões em um objetivo coletivo.

Em relação ao questionamento que pergunta sobre como é realizada a gestão escolar na instituição pesquisada e como são submetidas as escolhas e decisões, todos os entrevistados se posicionaram de maneira semelhante, dizendo que a gestão é apática, ou seja, não é ativa, nem participativa. Os sujeitos também alegam que as decisões são tomadas pela diretora, ou seja, *“a diretora é que decide, de vez em quando, a gente decide. Mas ela volta atrás”* (S4, 2018).

Logo, pode-se confirmar o que os participantes relataram em relação a maneira como são feitas as escolhas e decisões na escola, pois neste discurso é

possível perceber que apesar da gestão parecer democrática, muitas vezes, a diretora é quem decide, mesmo ela escutando o grupo.

Veja-se outro recorte:

Eu lanço as propostas e meus professores acatam e fazem, participando para as coisas acontecerem. Quem toma as decisões sou eu. Às vezes, foge do meu alcance. Então, é a secretaria de educação que delibera as ordens. (S1, 2018)

Dessa forma, nota-se também que há certa dificuldade por parte da diretora, ao abordar as diferentes formas de integrar os profissionais que participam da escola em encontros para tomada de decisões. Segundo Libâneo (2007, p. 332) o diretor tem o seguinte papel:

[...] líder cooperativo, o de alguém que consegue aglutinar as aspirações, os desejos, as expectativas da comunidade escolar e articula a adesão e a participação de todos os segmentos da escola na gestão em um projeto comum. O diretor não pode ater-se apenas às questões administrativas. Como dirigente, cabe-lhe ter uma visão de conjunto e uma atuação que apreenda a escola em aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais.

No questionamento em que se pergunta sobre a existência de instrumentos e ações para promover o diálogo e a participação de todos e, se toda a comunidade escolar tem acesso às informações referentes à escola, houve os seguintes relatos:

Não tem, se a gente não conversa entre um e outro, a gente não sabe. (S4, 2018)

Nós pedimos bastante isso, porém, se pede, mas não se tem tanto. (S5, 2018)

Às vezes, quando tem uma festa na escola a gente participa. (S8, 2018)

Não. Acho que é porque falta fazerem mais reuniões. (S9, 2018)

A instituição pesquisada encontra-se em um momento de aprendizagem sobre o ato de gestar democraticamente, se bem que já existe na escola alguns mecanismos como CPM e Conselho de Classe. O Conselho de Classe não é muito organizado, o que deriva no descontentamento da maioria dos docentes. Já, em relação ao CPM, esse também não ocorre de forma satisfatória, pois este

mecanismo não tem promovido a participação dos pais e funcionários. Para Libâneo (2007, p. 329-330):

Vivendo a participação nos órgãos deliberativos da escola, os pais, os professores e os alunos vão aprendendo a sentir-se responsáveis pelas decisões que os afetam em um âmbito mais amplo da sociedade. A participação da comunidade possibilita à população o conhecimento e a avaliação dos serviços oferecidos e a intervenção organizada na vida escolar.

Logo, nos discursos do S10 e do S11, pode-se perceber que a visão é a mesma, pois *“a participação só é realizada quando há entrega de notas ou festividades. E a comunidade não tem acesso às informações referentes à escola. Afinal, nem quando perguntamos algo para os professores, eles não sabem responder”* (S10, 2018).

A partir deste discurso, nota-se que os entrevistados se referem ao descontentamento relativo às ações da diretora por não marcar encontros para discutir sobre assuntos referentes à escola, relatando que a participação da comunidade somente acontece em datas comemorativas ou entrega de notas. Também se sentem inconformados porque quando precisam de informações nem todos os professores têm conhecimento. Para Paro:

Se quisermos caminhar para essa democratização, precisamos superar a atual situação que faz a democracia depender de concessões e criar mecanismos que construam um processo inerentemente democrático na escola (2006, p. 19).

No entanto, o S1 diz que a escola tem ações para promover o diálogo e a participação de todos. Segundo ele: *“É só olhar o caderno das crianças. É só participar das comemorações da escola e vai estar a par de tudo”* (S1, 2018). Logo, para esse, os bilhetes e a existência de datas comemorativas, são o suficiente para que a comunidade escolar fique a par de informações e participe da escola. Porém, é preciso considerar que o processo de gestão democrática procura promover uma educação de qualidade para todos, refletindo sobre as ações e mudando-as quando preciso. Como também, a importância da participação e do reconhecimento das diferentes visões trazidas pela comunidade escolar. Para que assim, os integrantes do grupo participem do processo de ensino. Conforme Libâneo (2007, p. 328-329) nas escolas há:

[...] um sentido mais forte de prática da democracia, de experimentação de formas não autoritárias de exercício do poder, de oportunidade ao grupo de profissionais para intervir nas decisões da organização e definir coletivamente o rumo dos trabalhos.

Outra pergunta questionava quanto à importância da comunidade escolar se envolver na gestão da escola. Em princípio todos os entrevistados responderam de maneira semelhante, disseram que o envolvimento da comunidade é de suma importância porque os pais também fazem parte dela. No entanto, o que chama a atenção em seus discursos é a que segmento eles se referem. Veja-se os recortes:

A certo ponto, sim. Porque se é para ajudar, estamos de portas abertas. (S1, 2018)

Com certeza, se acontecer algum problema com o aluno, o pai deste deve saber [...] para tomar uma decisão na escola, por exemplo, tem uma parede feia na escola, podemos convidar os pais que venham ajudar a pintar, porque os pais também podem fazer isso [...] pois os pais podem ajudar a erguer a escola. (S4, 2018)

Sim, principalmente, aqui que é uma escola do campo né. Os pais poderiam ajudar até na conservação da escola. (S7, 2018)

Assim, ao responderem à pergunta que se refere a todos os segmentos, os entrevistados destacaram somente a falta de participação dos pais. Por conseguinte, eles têm a certeza de que, se os pais participassem mais da escola, poderiam ajudar na conservação da mesma. No entanto, entende-se que a participação dos pais deve acontecer em relação a assuntos referentes aos alunos e a parte física da escola, parecendo deixar de lado o compartilhamento de poder entre todos. De acordo com a fala do autor abaixo,

A gestão democrática deve implicar necessariamente à participação da comunidade, parece faltar ainda uma maior precisão do conceito de participação. A esse respeito, quando uso esse termo, estou preocupado, no limite, com a participação nas decisões (PARO, 2006, p. 16).

Quando perguntado sobre os desafios da gestão democrática e o que poderia ser modificado na gestão atual para que ela se tornasse mais democrática. Segundo alguns recortes:

Acho que o desafio seria o diretor permitir primeiramente. (S7, 2018)

Força de vontade do grupo, pois ambas as partes têm que ceder [...]. Eu continuo achando isso, que há uma das partes que quer e o restante do outro grupo não quer. E, também, no meu ponto de vista, a direção encontra-se acomodada. (S5, 2018)

Levar em conta o que a comunidade necessita, analisar quais ações podemos desenvolver para estimular estes alunos a ficarem no campo. Acredito que chamar toda a comunidade para que venha participar na escola. (S2, 2018)

Acredito que não exista uma gestão totalmente democrática, mas para que de fato ela possa acontecer, é preciso que o diretor compreenda que na escola todos devem estar cientes da importância de suas atribuições. Também é preciso que a comunidade participe mais, mas não só nas festividades ou entregas de notas. Que o poder seja descentralizado e que as opiniões sejam aceitas. (S3, 2018)

É preciso chamar os pais, dialogar com todos e ter um CPM ativo. Fazer mais reuniões para decidir o que é bom para todos. (S6, 2018)

Com base nos discursos dos sujeitos acima, pode-se verificar que a maioria dos sujeitos respondeu de forma unânime, pois acreditam que o maior desafio está na falta de abertura, de diálogo e descentralização do poder. Uma vez que, a direção permita a todos os indivíduos dos segmentos escolares a participarem, a opinarem e a terem acesso a informações referentes à escola, todos saberiam a importância dos seus papéis. De acordo com Paro (2006, p. 25): “Não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-la”. Veja-se este recorte:

Nossos recursos são limitados. Então, às vezes, a gente peca um pouco em fazer uma coisa bem maior na escola e não tem recurso financeiro. (S1, 2018)

Para o S1, o maior desafio encontra-se na parte financeira o que, em sua opinião, limita a organização da escola para projetos maiores. Ao relacionar esta fala com os discursos anteriores, percebe-se que a diretora não compreendeu o verdadeiro significado de uma gestão democrática, por isso, não consegue efetivá-la. Em virtude disso, os demais gestores demonstram insatisfação quanto à falta de participação de todos nas escolhas referentes à escola. Segundo Paro (2006, p.18):

A democracia só se efetiva por atos e relações que se dão no nível da realidade concreta. [...] educadores escolares que, a partir do contato com concepções teóricas que enfatizam a necessidade de uma prática social e escolar pautada por relações não-autoritárias, assimilam o discurso, mas não exercitam a prática democrática correspondente.

Na continuidade da entrevista perguntou-se, por fim, qual a concepção que os mesmos tinham de gestão democrática. Os participantes descreveram-na como uma maneira de cuidar e de organizar a escola e a equipe, em que todos participam e trabalham juntos em prol da resolução de problemas e de objetivos em comum. Bem como, aceitar pontos de vista diferentes, fazer escolhas e, ao mesmo tempo, decidir e opinar sobre assuntos referentes a escola. De acordo com Libâneo:

As instituições sociais existem para realizar objetivos. Os objetivos da instituição escolar contemplam a aprendizagem escolar, a formação da cidadania e de valores e atitudes. O sistema de organização e de gestão da escola é o conjunto de ações, recursos, meios e procedimentos que propiciam as condições para alcançar esses objetivos (2007, p.315).

Veja-se os recortes:

Gestão é trabalhar em prol do desenvolvimento de todos. É trabalhar em harmonia no ambiente escolar, pois uns precisam dos outros. Sem a participação de todos a gente não consegue fazer nada. (S1, 2018)

É aquela que é trabalhada em conjunto com todo o grupo de funcionários, professores, pais e alunos. (S2, 2018)

Gestão democrática é quando uma equipe diretiva ouve seu corpo docente, discente, pais e funcionários, independentemente do cargo, que leva em consideração o que todos pensam. [...] Mas, não é só ouvir, é entender pontos de vista, entender justificativas daquilo que está sendo colocado. É propor. E aí está a diferença, você não vai impor e, sim, propor alguma coisa. (S3, 2018)

Gestão Democrática é onde todos participam. É uma democracia. (S4, 2018)

Seria gestar juntos. (S5, 2018)

É aceitar opiniões que não fossem da mesma cabeça, lá de cima. (S6, 2018)

É uma administração em acordo com os funcionários, professores, pais e alunos com o diretor da escola. (S7, 2018)

Acho que deveria ser onde todos discutem e acham soluções juntos. (S8, 2018)

É participar e opinar sobre assuntos da escola. (S9, 2018)

É a organização da escola onde podemos fazer escolhas. (S10, 2018)

É quando podemos decidir e opinar sobre as atividades e sobre as coisas que acontecem na escola. (S11, 2018)

Assim sendo, percebe-se que os gestores da escola entendem que a gestão democrática vem a ser uma gestão que vai levar em consideração as escolhas e as

opiniões de todos os participantes dos segmentos escolares. Então, ninguém fica de fora. Todos participam propondo ações e modificando as suas práticas quando necessário. Para Libâneo:

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. A participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e sua dinâmica, de suas relações com a comunidade, e propicia um clima de trabalho favorável a maior aproximação entre professores, alunos e pais (2006, p. 328).

Segundo o pesquisador, é a partir da participação que a gestão democrática é efetivada, pois promove a integração de todos em relação a organização da escola, bem como no sistema de discussões e tomadas decisões. Libâneo (2007, p. 315) ressalta que “o desempenho das práticas educativas implica uma ação coletiva de profissionais; [...] os alunos são, ao mesmo tempo, usuários de um serviço e membros da organização escolar”.

A democracia somente acontece quando todos participam, envolvendo-se com o processo de ensino-aprendizagem. Visto que, através da participação, todos tomam conhecimento dos objetivos da instituição e do seu andamento. E, dessa forma, proporcionam uma prática positiva, aproximando todos os segmentos em busca de um objetivo em comum, uma educação de qualidade para todos. Para Libâneo (2007, p. 315) os objetivos da gestão democrática: “dirigem-se para a educação e a formação de pessoas; seu processo de trabalho tem uma natureza eminentemente interativa, com forte presença das relações interpessoais [...]”. Além disso, na gestão democrática, ninguém impõe nada a ninguém. E, sim, os gestores em conjunto sugerem atitudes que no decorrer do processo serão discutidas e analisadas por todos.

Por fim, compreende-se que os entrevistados reconhecem as concepções relacionadas à gestão democrática. Em que nos seus discursos são apontados a participação, a descentralização de poder, a partilha de responsabilidades e a coletividade. Sendo assim, carregados de significado.

3.2 RESULTADOS DA ANÁLISE REALIZADA

Ao analisar o discurso dos sujeitos entrevistados nota-se que a maioria da comunidade escolar compreende o conceito de gestão democrática, porém verificam-se pontos de vista diferentes por parte da gestora/diretora diante das respostas dos demais entrevistados. Estes caracterizam o ambiente escolar com ideias semelhantes, no entanto com práticas diferentes.

Na escola é possível perceber a realização de um bom trabalho. Entretanto, falta diálogo entre os segmentos escolares em relação às tomadas de decisões. Também é possível notar que a maioria das ações são programadas pela direção, o que deixa grande parte do grupo de gestores (professores, alunos, pais e funcionários) descontentes e insatisfeitos com a falta de organização e de ações que promovam discussões e a participação de todos.

Nesta pesquisa, podem-se examinar os posicionamentos dos indivíduos entrevistados. Logo, observou-se que eram muito semelhantes, porém somente no que diz respeito à concepção de gestão democrática escolar, pois as informações mostram que ela na prática é dada de forma fragmentada. A partir da realização das entrevistas foi possível conhecer a realidade da escola, compreendendo que o ponto de vista da gestora não corrobora com a opinião dos demais entrevistados a respeito da mesma temática. A postura da diretora dificulta a efetivação de uma gestão mais democrática, já que, a comunidade escolar não tem autonomia para participar das escolhas e opinar quanto aos assuntos escolares.

Nesse contexto, como resultado, evidencia-se que os segmentos da escola pesquisada compreendem a gestão democrática como uma maneira de organizar a escola de acordo com a opinião de todos, aceitando os diferentes pontos de vista, pois é uma democracia. Para eles na gestão democrática todos participam, trabalham juntos, partilhando poderes e responsabilidades com intuito de oferecer uma educação de qualidade.

Assim sendo, através das informações divulgadas e dos discursos dos participantes da entrevista é possível perceber, sem dúvida, que a gestão democrática está mais próxima de um ideal do que de uma realidade. E que existe a necessidade de refletir sobre certos pontos, expostos pela insatisfação da comunidade escolar, tornando estes, de certo, um desafio para a promoção de uma gestão democrática, assim como, para a diretora desta escola.

3.3 OS DESAFIOS DOS GESTORES EDUCACIONAIS PARA ARTICULAR AÇÕES CAPAZES DE EFETIVAR A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO CONTEXTO ESCOLAR

A gestão escolar é uma ação política-pedagógica, em que o gestor, em conjunto com os demais segmentos escolares, compartilha a relação de poder, convertendo-a em órgãos colegiados, buscando a transparência e a autonomia da escola. Além disso, procura proporcionar uma educação de qualidade em que todos os segmentos escolares possam participar. Segundo Libâneo (2007, p. 318): “A gestão é, pois, a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos”. Logo, o objetivo mais importante da gestão democrática é a elaboração de ações comprometidas no desenvolvimento do sujeito, lembrando que não é somente o papel do gestor, mas também de todos os envolvidos no processo de educação.

Dessa forma, pode-se compreender o gestor como um orientador democrático que colabora, trabalha no e pelo coletivo, participando das atividades. É, muitas vezes, aquele que aprende a aprender, escutando e compreendendo os diferentes pontos de vista. Ele compartilha responsabilidades, tem autonomia para coordenar, agir e opinar quando preciso. Através do diálogo, está sempre disposto a buscar soluções para os problemas que surgem, procurando fortalecer o elo de parceria. Para Luckesi (2007, p.15) “Uma escola é o que são os seus gestores, os seus educadores, os pais dos estudantes, os estudantes e a comunidade. A “cara da escola” decorre da ação conjunta de todos esses elementos”.

Por consequência, entende-se que o comprometimento coletivo cria uma conduta que reflete em atitudes democráticas. E em virtude disso, o gestor necessita ser organizado, promovendo ações e reconhecendo os pontos positivos dos demais. Ele precisa identificar as competências e habilidades de seus pares em prol de um ensino significativo para o aluno.

No entanto, para que a gestão democrática se efetive no âmbito escolar, é preciso que a comunidade compreenda essa concepção. Também se faz necessário promover um ambiente acolhedor, usando metodologias em busca da participação dos pais nas atividades da escola. Os professores precisam explicar a eles e aos demais participantes da comunidade, qual é o conceito e como se realiza a gestão

democrática, deixando claro, que esta somente irá acontecer com a participação de todos, bem como, com a construção do Projeto Pedagógico escolar.

Dessa forma, a comunidade escolar será incentivada a buscar melhorias para o ensino, compartilhando responsabilidades, decidindo juntos sobre problemas e dificuldades que são encontrados diariamente. Além disso, a elaboração do Projeto Pedagógico da escola é muito importante, pois este é um componente guia, que orienta as práticas que serão desenvolvidas na escola. Isto possibilita a integração de todos, garantindo a estabilidade do educando e o desenvolvimento de ações culturais, assim como, atividades de esporte e lazer.

A escola também precisa atender as carências do local onde está inserida, levando em consideração a cultura e as suas especificidades. Para atender estas necessidades, é preciso que a escola tenha um currículo e que a mesma seja democrática para que todos participem do processo de ensino-aprendizagem. Paro (2006, p. 25) afirma que: “Não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-la”.

O papel social da escola não é somente preparar o educando para níveis superiores, visto que o que ele necessita é aprender a entender a vida, a si próprio e a comunidade em que vive. Isso são requisitos para uma prática eficiente no exercício da cidadania. E é a escola que deve ofertar este aprendizado. Logo, a escola necessita ser envolvente a seus usuários, encantando-os. Já o seu grupo deve estar preparado e ciente da função de provocar mudanças nos sujeitos, refletindo sobre suas práticas, reconsiderando seu planejamento. Tendo em vista, colaborar com o processo de ensino dos estudantes e assim se dedicarem em aumentar o nível intelectual da instituição.

Assim sendo, para que a gestão seja participativa, ela necessita oferecer momentos de coletividade e ações sociais, ou seja, ela deve estar a par das circunstâncias da realidade em que está situada. Pode-se defini-la como uma prática que tem o intuito de transformar e compartilhar poderes. No entanto, para isso é preciso que os participantes do processo modifiquem seus comportamentos, envolvendo-se com a sua função e, principalmente, acreditando na prática coletiva. Já que sem o seu desempenho é improvável que exista uma gestão democrática. De acordo com Paro (2006, p. 19): “Sem a transformação na prática das pessoas não há sociedade que se transforme de maneira consciente e duradoura”.

Então, para isso, é preciso que a comunidade seja consciente do seu direito de se informar e de participar na construção e fiscalização de ações educacionais. Por isso, é de suma importância a existência de órgãos colegiados nas escolas (CPM, Grêmios Estudantis, Conselhos...).

Desse modo, para ser gestor é preciso planejar ações em prol de um objetivo. Planejar é lembrar que há uma realidade que deve ser transformada, ou seja, o ato de planejar está ligado ao contexto escolar. Infelizmente, a participação no momento do planejamento é tomada como algo desnecessário que, em sua maioria, torna-se apenas como uma legenda, ficando na teoria. Segundo Paro (2006, p.16): “[...] a gestão democrática deve implicar necessariamente a participação da comunidade, parece faltar ainda uma maior precisão do conceito de participação”. E isso, facilita a manobra de quem planeja (comanda) sobre os demais. Logo, encontrando-se o primeiro desafio em efetivar um planejamento participativo.

Também existe o desafio referente à acomodação dos profissionais que não conseguem compreender que a participação faz parte do dia-a-dia. Não assimilam que é preciso estar informados e integrados sobre as situações relacionadas à escola para discutirem com os demais e buscarem resultados. Além disso, há a desvalorização da comunidade escolar referente a sua força nas mudanças sociais. Porém, esse pensamento precisa ser transformado, e os segmentos escolares precisam ser convocados para a construção deste planejamento.

Mas a participação da comunidade na gestão da escola pública encontra um sem-número de obstáculos para concretizar-se, razão pela qual um dos requisitos básicos e preliminares para aquele que se disponha a promovê-la é estar convencido da relevância e da necessidade dessa participação, de modo a não desistir diante das primeiras dificuldades [...] (PARO, 2006, p. 16).

Dessa forma, a gestão democrática tem o compromisso de consolidar a participação coletiva. É um trabalho difícil, porém, esta realidade pode ser transformada, fazendo com que todos trabalhem juntos em prol de um ensino melhor. Logo, a escola tem a função de transformar e resgatar a participação de todos os envolvidos no processo de ensino-aprendizagem, com a certeza de que temos a capacidade de mediar o processo contínuo de restauração de nossa sociedade.

Sem dúvida, para se construir na escola uma gestão democrática é preciso que exista o compartilhamento de poder em que todos precisam estar preparados para escutar e discutir sobre diferentes pontos de vista, principalmente, o diretor/gestor que não pode ter receio quanto deixar a liderança ser partilhada com todos. E assim, compreender que todos desempenham um papel social muito importante na escola. Segundo Paro:

Mas, se a transformação da autoridade no interior da escola for entendida como uma quimera, se a participação efetiva das camadas trabalhadoras nos destinos da educação escolar for uma utopia no sentido apenas de sonho irrealizável, e não no sentido que falando de escola como algo que possa contribuir para a transformação social e, definitivamente, devemos deixar cair as máscaras e as ilusões com relação à escola que aí está e partir para outras soluções, ou então cruzar os braços e esperar passivamente que os grupos dominantes, por meio de suas “reformas” e acomodações” de interesses, continuem nos fazendo engolir as soluções paliativas dos que os mantêm permanentemente no poder (PARO, 2006, p. 14).

Então, é imprescindível que todos entendam que na gestão democrática os participantes podem e devem colaborar em prol de melhorias para o funcionamento da escola. E assim, realizar um planejamento no coletivo que tenha como produto final um ensino significativo para os educandos, através do diálogo, da organização pedagógica e administrativa, da autonomia e no convívio com os demais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implantação da democracia no ambiente escolar precisa estar vinculada com o sistema de gestão em que todos compreendam que a gestão democrática participativa é um trabalho que deve ser desenvolvido em conjunto. Assim, cada segmento escolar compartilha responsabilidades para alcançar objetivos que a escola indica. Logo, a gestão democrática deve fortalecer a relação entre a escola e comunidade escolar, deixando claro que o processo de ensino-aprendizagem é responsabilidade de todos. Para tanto, ela precisa fomentar a motivação da equipe para este trabalho, pois quando o grupo é unido e tem objetivos comuns, a elaboração de ações educacionais e projetos se efetivam.

Este trabalho contribuiu com a comunidade escolar, porque refletiu e examinou as ferramentas necessárias para que a gestão escolar compartilhada aconteça no âmbito educacional, que tem como objetivo a formação de cidadãos críticos, autônomos e conscientes de seus direitos e deveres na sociedade.

Diante disso, afirma-se que a temática sobre a concepção que os gestores têm de gestão democrática além de se colocar como uma oportunidade de reflexão sobre o assunto, auxilia na compreensão de que a escola que tem gestores democráticos consegue viabilizar o desenvolvimento de atividades em que todos participem. E assim, certamente, se promoverá mudanças no meio escolar e no processo de ensino-aprendizagem.

Quanto a metodologia utilizada nesta pesquisa, é de cunho qualitativo, do tipo estudo de caso exploratório (YIN, 2015) e analisado também conforme a proposta de Yin (2015). Como apoio teórico, optou-se por autores como Cury (2002), Paro (2006), Libâneo (2007) e outros.

Como resultado, observou-se que os segmentos da escola pesquisada compreendem a gestão democrática como uma maneira de organizar a escola de acordo com a opinião de todos, aceitando os diferentes pontos de vista, pois é uma democracia. Para eles na gestão democrática todos participam, trabalham juntos, partilhando poderes e responsabilidades com intuito de oferecer uma educação de qualidade.

Enfim, a gestão democrática concretiza-se através da participação dos indivíduos ativos na comunidade escolar e na construção de projetos. Bem como, decidindo, escolhendo no coletivo e trazendo soluções, vivências e aprendizagens

para a escola. Por isso, todos devem estar unidos em prol de uma educação de qualidade, lembrando as características de seu meio e garantindo a execução do PP da escola.

Desse modo, conclui-se que a escola pública que tem uma gestão mais democrática, promove a participação da comunidade escolar, e supera desafios, demonstrando que o trabalho coletivo é o caminho para alcançar os objetivos da instituição e assim oferecer um ensino de qualidade para todos.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição**. República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

CARVALHO, M. do C. N. de. **Relacionamento Interpessoal**: como preservar o sujeito coletivo. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

CURY, C.R.J. Gestão Democrática da Educação: Exigências e Desafios. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Minas Gerais, v.18, n.2, p.163-174, jul./dez. 2002. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/rbpa/article/view/25486/14810>>. Acesso em: 17 fev. 2018.

DEMO, P. **Pesquisa qualitativa. Busca de equilíbrio entre forma e conteúdo**. Rev. latinoam. Enfermagem, Ribeirão Preto, v. 6, n. 2, p. 89-104, abril de 1998. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rlae/v6n2/13912.pdf>>. Acesso em: 22 de fev.

DEMO, Pedro. Princípio científico e educativo. 13. ed. São Paulo: Cortez, 2009.

DEMO, Pedro. **Pesquisa**: princípio científico e educativo. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

LIBÂNEO, J. C. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

LIMA, Manolita Correia. Monografia: **Engenharia da Produção acadêmica**. São Paulo: Saraiva, 2004

Luckesi, Carlos Cipriano. (2007). **Gestão Democrática da escola, ética e sala de aula**. ABC Educativo, n. 64. São Paulo: Criarp.

PARO, V. H. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2006.

PARO, Vitor Henrique. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro; RESENDE, Lúcia Maria Gonçalves de. (Orgs.). **Escola: espaço do projeto político-pedagógico**. 11. ed. Campinas: Papyrus, 2007. (p. 113-126).

VEIGA, I. P. A. **Projeto Político-Pedagógico, conselho escolar e conselho de classe:** instrumentos da organização do trabalho. XXIII Simpósio da ANPAE. UFRGS: Porto Alegre/RS. Nov. 2007. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/congressos_antigos/simposio2007/176.pdf>. Acesso em: 10 de out. 2018.

VEIGA, I. P. A., e RESENDE, L. M. G. de (2001). **Escola: Espaço do Projeto Político-Pedagógico.** 5.^a ed. Campinas, SP: Papirus.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A - CARACTERÍSTICAS DOS SUJEITOS ENVOLVIDOS NA PESQUISA

ENTREVISTADO	ATUAÇÃO PROFISSIONAL	TEMPO DE ATUAÇÃO	TITULAÇÃO
S1	Diretora, 40h na escola pesquisada e 20h na rede estadual	22 anos na rede municipal, sendo 6 na escola pesquisada	Graduada em Pedagoga e especialista
S2	Professora contratada dos anos iniciais, 20h na escola pesquisada	7 anos	Graduada em Pedagogia do campo
S3	Professor contratado dos anos iniciais, 20h na escola pesquisada	10 anos na rede municipal, sendo 2 na escola pesquisada	Cursando Letras pela UNIPAMPA
S4	Professora de ciências, 20h na escola pesquisada e 20h na rede estadual	8 anos	Graduada em Ciências Biológicas
S5	Professora de espanhol, 20h na escola pesquisada e 20h em outra escola municipal	2 anos	Graduada em Letras-Português-Espanhol
S6	Servente de escola	06 anos	Ensino Médio
S7	Servente de escola	2 anos	Ensino Médio
S8	Do lar	-	Ensino Fundamental
S9	Do lar	-	Ensino Fundamental
S10	Estudante do 7º ano	-	Ensino Fundamental Incompleto
S11	Estudante do 9º ano	-	Ensino Fundamental Incompleto

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM OS SUJEITOS

ENTREVISTA

OBJETIVO GERAL DA ENTREVISTA:

Compreender a concepção que os diferentes segmentos de uma escola rural de educação básica do município de Santana do Livramento/RS têm de gestão democrática.

1. O que você entende por gestão democrática?
2. Como é realizada a gestão escolar na escola? E como são submetidas as escolhas e decisões?
3. Existem ações para promover o diálogo e a participação? Toda a comunidade escolar tem acesso as informações referentes a escola?
4. Qual é a importância da comunidade escolar se envolver na gestão da escola?
5. Quais são os desafios e o que você mudaria na atual gestão para que ela se tornasse mais democrática?

ANEXO A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

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

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Este termo refere-se ao projeto de monografia intitulado “OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA” desenvolvido no Curso de Especialização em Gestão Educacional/EAD/UFSM, de autoria de Elma Cristina Takahashi Correa, sob a orientação da Professora Dr^a Denize da Silveira Foletto.

A presente pesquisa tem como objetivo “Compreender a concepção que os diferentes segmentos de uma escola rural de educação básica do município de Santana do Livramento/RS têm de gestão democrática”.

Os resultados desta monografia serão divulgados na íntegra ou em partes, através de publicação impressa ou *online*, com fins acadêmicos e culturais. Nesse sentido, são utilizados fragmentos da entrevista transcrita abaixo:

Entrevista realizada com XXXXXXXXXXXX no dia XX de XXXX de 2018.

Eu, _____, CPF nº _____, abaixo assinado, concordo em participar deste estudo, tendo recebido informações sobre os objetivos, justificativas e procedimentos que serão adotados durante a sua realização, bem como dos benefícios que poderão ser obtidos.

Autorizo a publicação das informações por mim fornecidas, com a segurança de que não serei identificado e de que será mantido o caráter confidencial da informação relacionada com a minha privacidade.

Tendo ciência do exposto acima, assino esse termo de consentimento.

Assinatura do Pesquisado

Assinatura da Pesquisadora