



FACULTAD INTERAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES- FICS

MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

ELYOMARA ELAYNE CARVALHO FEITOSA

**GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR: UM OLHAR REFLEXIVO ENTRE A
TEORIA E A PRÁTICA NAS ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS NA CIDADE
DE FLORIANO-PI**

Asunción – Paraguay

2014

ELYOMARA ELAYNE CARVALHO FEITOSA

**GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR: UM OLHAR REFLEXIVO ENTRE A
TEORIA E A PRÁTICA NAS ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS NA CIDADE
DE FLORIANO-PI**

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-graduação da Faculdade
Interamericana de Ciências Sociais-
FICS, como requisito para obtenção
do título de Mestre em Ciências da
Educação.

Tutora: Prof. Dr. Carlino Ivan
Morinigo

Asunción – Paraguay

2014

ELYOMARA ELAYNE CARVALHO FEITOSA

**GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR: UM OLHAR REFLEXIVO ENTRE A
TEORIA E A PRÁTICA NAS ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS NA CIDADE
DE FLORIANO-PI**

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-graduação da Faculdade
Interamericana de Ciências Sociais-
FICS, como requisito para obtenção
do título de Mestre em Ciências da
Educação.

APROVADA:

Dra. Maria Victoria Quiñonez Mendoza

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me concedido a graça de ter chegado até aqui, trazendo calma, paciência e confiança, tornando minha jornada mais tranquila;

A meu esposo, amigo, amor e porto seguro Rômulo Feitosa por me encorajar sempre a não desistir nunca e apoio incondicional aos meus estudos, sendo meu maior incentivador;

Aos meus filhos Rhayssa Ellen, Rhayane Ellen e Rômulo Jr, razão maior que me faz seguir em busca de novos horizontes, e especialmente por compreenderem minha ausência quando se fazia necessário;

Aos meus pais Astizelina e Osmar pelos ensinamentos, amor incondicional, enfim por tudo que fizeram e fazem por mim;

Aos meus amados irmãos Evanne, Elze Jane, Evandro, Clodoaldo e em especial Evelyne Ellene pelo companheirismo, amizade, e acima de tudo por fazer parte da minha vida em todos os momentos;

Aos amigos que sempre me motivaram a continuar seguindo em frente, com palavras de força e carinho. Principalmente minha amiga de todas as horas Nelcirene Mendes; e a minha querida Gloria Marreiros por todos os momentos que passamos juntas em nossa jornada de estudos;

A todos os colegas da turma de mestrado que agora fazem parte da minha história de vitória;

Aos mestres que nos ajudaram a fazer um bom alicerce, sendo à base da construção dos novos conhecimentos;

A Facultad Interamericana de Ciencias Sociales- FICS, pela oportunidade da realização de um sonho tão esperado;

A minha orientadora Prof. Dra. Maria Victória, pela paciência e incentivo, e por estar sempre acessível quando a ela recorri;

A todos, meu imenso obrigado!

RESUMO

O tema desta investigação trata sobre a teoria e a prática da gestão democrática escolar nas instituições educativas municipais, tomando como foco de estudo as Escolas Públicas Municipais da cidade de Floriano-PI. O objetivo principal é analisar a situação da gestão escolar nas escolas públicas a fim de propor estratégias que viabilizem exercer uma gestão eficaz na perspectiva de uma Escola Democrática no âmbito das instituições educativas municipais da cidade de Floriano. PI. Escolar nas escolas da rede pública municipal da cidade de Floriano-PI. A finalidade desta investigação consiste em fomentar a compreensão e o conhecimento para fazer frente aos problemas surgidos na aplicação da democratização no espaço escolar. Como aspecto problemático se percebeu a falta de autonomia dos gestores de atuarem democraticamente, a ausência da participação da família, o que dificulta a tarefa do Conselho Escolar. Observa-se que a teoria da gestão democrática nas escolas públicas, não estar plenamente consolidada na prática. Apesar da existência das instâncias colegiadas na escola, como o Conselho Escolar, é notória a necessidade de se buscar um maior aprofundamento da importância da participação efetiva de todos nesse processo que é de vital importância para o bom desempenho dos atores envolvidos direto ou indiretamente no processo educacional da escola. Por seu nível de profundidade, a pesquisa é descritiva. Por seu tipo de corte é transversal. Pelo tipo de desenho, é não experimental. A pesquisa adotada é uma pesquisa de campo tendo como unidade de análise escolas da rede municipal de ensino. A coleta de dados foi feita através das seguintes técnicas: o questionário semiestruturado, a análise documental e a revisão bibliográfica. As fontes primárias foram os gestores, professores e pais de alunos de escolas da rede municipal de ensino. As fontes secundárias foram: livros científicos, teses, dissertações, revistas científicas, dicionário. O enfoque metodológico é de caráter misto, pois a abordagem combina o método qualitativo e quantitativo. A população investigada foi constituída por 34 (trinta e quatro) escolas da zona urbana e, mediante uma amostragem aleatória, foram selecionadas 20 (vinte) escolas (58,8%), das quais gestores, professores e pais de alunos formaram a amostra do estudo.

Palavras chave: Autonomia. Conselho Escolar. Democracia. Gestão. Participação.

RESUMEN

El tema de esta investigación se ocupa de la teoría y práctica de la gestión democrática de las instituciones de educación escolar municipal, teniendo como foco de estudio de las Escuelas Públicas de la Ciudad Municipal de Floriano -PI. El objetivo principal es analizar la situación de la gestión escolar en las escuelas públicas con el fin de proponer estrategias que permitan la práctica de gestión eficaz desde la perspectiva de las escuelas democráticas dentro de las instituciones educativas municipales de la ciudad de Floriano-PI. El propósito de esta investigación es el de promover la comprensión y el conocimiento para hacer frente a los problemas surgidos en la aplicación de la democratización de la escuela. Como aspecto problemático es falta de autonomía de los administradores para actuar democráticamente, además la ausencia de participación de la familia, lo que complica la tarea de la Junta Escolar. Se observa que la gestión democrática en las escuelas pública, no se ha consolidado plenamente en la práctica, a pesar de la existencia de órganos colegiados en la escuela, ya que se cuenta con la figura del consejo escolar. Lo que evidencia la necesidad de buscar una mayor comprensión sobre la importancia de la participación efectiva de todos para mejorar el proceso educativo y que ello es vital para el desempeño de los actores involucrados directa o indirectamente en el proceso la escuela de educación. Por su nivel de profundización, la investigación es de tipo descriptivo. El tipo de corte es transversal. El tipo de diseño no es experimental. La investigación adoptó un estudio de campo que seleccionó como unidad de análisis a las escuelas municipales de educación. La recolección de datos se realizó mediante las siguientes técnicas: el cuestionario semi - estructurado, análisis de documentos y revisión de la literatura. Las fuentes primarias fueron los directores, maestros y padres de las escuelas de las escuelas municipales. Las fuentes secundarias son libros científicos, tesis, revistas, diccionarios. El enfoque metodológico es de carácter mixto, debido a que el enfoque combina método cualitativo y cuantitativo. La población de estudio consistió de 34 (treinta y cuatro) escuelas urbanas y por muestreo , se seleccionaron veinte (20) escuelas (58,8 %), incluidos los directores, maestros y padres de estudiantes formó la muestra estudio.

Palabras clave: Autonomía. Junta Escolar. Democracia. Management. Participación.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO1. Porque você decidiu exercer a função de gestor (a)?.....	75
GRÁFICO2. Há quanto tempo você desempenha a função de gestor (a)?.....	76
GRÁFICO3. Qual sua idade?.....	76
GRÁFICO4. Qual sua escolaridade?.....	77
GRÁFICO5. Possui algum curso na área de gestão?.....	78
GRÁFICO6. Você foi eleito (a) através de eleição direta?.....	78
GRÁFICO7. Quantos funcionários têm na escola?.....	79
GRÁFICO8. Todos os funcionários participam das tomadas de decisões da escola?.....	80
GRÁFICO9. A escola tem Projeto Político Pedagógico?.....	81
GRÁFICO10. Quem participou da elaboração do PPP?.....	82
GRÁFICO11. A escola tem autonomia pedagógica, financeira e administrativa?.....	83
GRÁFICO12. A gestão dessa escola é democrática?.....	84
GRÁFICO13. A escola possui Conselho Escolar?.....	85
GRÁFICO14. Quem participa do Conselho Escolar.....	85
GRÁFICO15. O Conselho Escolar é atuante?.....	86
GRÁFICO16. Você se considera democrático?.....	87
GRÁFICO17. Quais são os obstáculos que você considera impedimentos para implementação da gestão democrática?.....	88
GRÁFICO18. Como implantar uma gestão democrática? O que falta?.....	89
GRÁFICO19. Há quanto tempo você exerce a função de docente nessa escola?.....	90
GRÁFICO20. Você é membro do Conselho Escolar da escola?.....	91
GRÁFICO21. A escola que você trabalha tem Projeto Político Pedagógico?...91	

GRÁFICO22. Você participou da elaboração ou reformulação do PPP da escola?.....	92
GRÁFICO23. O que você entende por uma gestão democrática no espaço escolar?.....	93
GRÁFICO24. A escola que você trabalha tem uma gestão democrática?.....	94
GRÁFICO25. As decisões tomadas pela escola têm a participação de todos ou fica a critério do núcleo gestor?.....	95
GRÁFICO26. Como é sua relação com a gestão da escola?.....	95
GRÁFICO27. Em sua opinião a escola tem autonomia para resolver todos os problemas que surgem?.....	96
GRÁFICO28. De acordo com sua opinião, quais seriam os impedimentos para implantação da gestão democrática na escola?.....	97
GRÁFICO29. Como implantar uma gestão democrática? O que falta?.....	98
GRÁFICO30. Você tem conhecimento se há Conselho Escolar na escola que seu filho (a) estuda?.....	99
GRÁFICO31. Você participou da eleição do Conselho Escolar?.....	100
GRÁFICO32. Você sabe qual é a função do Conselho Escolar?.....	101
GRÁFICO33. Com que frequência a escola realiza reuniões de pais e mestres?.....	101
GRÁFICO34. Os pais e comunidade escolar tem liberdade para dar opinião e sugestões nos assuntos da escola?.....	102
GRÁFICO35. Como é seu relacionamento com a gestão da escola?.....	103
GRÁFICO36. Você tem acesso ao gestor sempre que precisa?.....	103
GRÁFICO37. Você tem informações de como é aplicado os recursos financeiros que a escola recebe?.....	104
GRÁFICO38. Há de sua parte interesse de participar das ações promovidas pela escola?.....	105
GRÁFICO39. Você gostaria que houvesse eleição direta para gestor (a) na escola que seu filho estuda? Justifique sua resposta?.....	105

LISTA DE SIGLAS

ANDES – Associação Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior

ANPED – Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Educação

CNE- Conselho Nacional de Educação

CNTE – Conferência Nacional dos Trabalhadores em Educação

CONTEE – Confederação Nacional dos Trabalhadores em Estabelecimentos de Ensino

LDBEN – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

PNE – Plano Nacional de Educação

PPP – Projeto Político Pedagógico

UNE – União Nacional dos Estudantes

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 PROBLEMA	13
1.2 JUSTIFICATIVA	13
1.3 POBLEMATIZAÇÃO	15
1.4 OBJETIVOS.....	16
1.4.1OBJETIVO GERAL	16
1.4.2OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.5 HIPÓTESE	17
2 MARCO TEÓRICO	18
2.1 A EDUCAÇÃO BRASILEIRA COMO DIREITO	20
2.1.1 GESTÃO E DEMOCRACIA	21
2.1.2 BREVE HISTÓRICO DA LUTA PELA DEMOCRATIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO	24
2.1.3 GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR	28
2.1.4 AUTONOMIA DO ESPAÇO ESCOLAR	34
2.2 O CONSELHO ESCOLAR COMO ALIADO DA DEMOCRATIZAÇÃO NA ESCOLA.....	37
2.2.1 A IMPORTÂNCIA DO GESTOR NA CONSTRUÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA	46
2.2.2 A PARTICIPAÇÃO	54
2.2.3 O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO	60
3 MARCO METODOLÓGICO	69
3.1 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	70
3.2 TIPO DE PÊSQUISA	70
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA	71
3.4 INSTRUMENTOS	71
3.5 COLETA DE DADOS.....	72
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	74
4.1 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO COM DIRETORES	74
4.2 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO COM PROFESSORES	89
4.3 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO COM PAIS DE ALUNOS	98
CONCLUSÃO	106
RECOMENDAÇÕES	109
REFERÊNCIAS	110
APÊNDICES	115

Democracia é oportunizar a todos o mesmo ponto de partida. Quanto ao ponto de chegada, depende de cada um.

“Fernando Sabino”

1 INTRODUÇÃO

Quando se ouvi a palavra democracia, pensa-se logo em liberdade, ou seja, ser livre para tomada de decisões. Ser democrático é saber ouvir e respeitar o ponto de vista do outro. É dar oportunidade para que todos participem das questões de uma gestão. Teoricamente as instituições públicas de ensino deveriam estar pautadas em princípios democráticos para seu gerenciamento. Acolhendo segmentos distintos da sociedade em sua administração, agindo de forma coletiva, onde todos sejam contemplados e possam dar sua colaboração nas atividades desenvolvidas na escola.

A democracia como sugeri Lück (2009, p.70) constitui-se em características fundamental de sociedade e grupos centrados na pratica dos direitos humanos, por reconhecerem não apenas o direito de as pessoas usufruírem dos bens e dos serviços produzidos em seu contexto, mas também, e, sobretudo, seu direito e seu dever de assumirem responsabilidade pela produção e melhoria desses bens e serviços. Com essa perspectiva, direitos e deveres são dois conceitos indissociáveis, de modo que, falando-se de um, remete-se ao outro necessariamente. E é nessa junção que se estabelece a verdadeira democracia, construída mediante participação qualificada pela cidadania e construção do bem comum.

A gestão democrática escolar objetiva a participação de todos os envolvidos no processo educacional na administração da escola, buscando uma parceria entre escola, professores, funcionários, pais, alunos e comunidade, em prol da divisão de responsabilidades e delegação de tarefas. Com o novo pensamento acerca da escola. Alonso (1988, p 41) acredita que: repensar a escola como um espaço democrático de troca e produção de conhecimento que é o grande desafio que os profissionais da educação, especificamente o Gestor Escolar, deverão enfrentar neste novo contexto educacional, pois o Gestor Escolar é o maior articulador deste processo e possui um papel fundamental na organização do processo de democratização escolar.

Para Lück (2006, p. 41) a gestão democrática agrega uma gama de fatores, onde as pessoas envolvidas estão abertas a novas experiências e a novos sentimentos, assim a gestão ocorre na medida em que as práticas

escolares sejam orientadas por filosofia, valores, princípios e ideias conscientes, presentes na mente e no coração das pessoas, determinando o seu modo de ser e de fazer.

O processo de democratização do espaço escolar deve ocorrer de forma consciente, onde todos os envolvidos tenham conhecimento da importância do papel a ser desempenhado por cada um. A conscientização dos deveres e direitos do indivíduo é fundamental na prática democrática, através de atitudes que favoreçam a participação efetiva do cidadão no mundo que o cerca. A verdadeira cidadania se manifesta através da participação da sociedade, ou seja, dos cidadãos nos assuntos públicos. Paro (2000, p.78) relata que se a verdadeira democracia caracteriza-se, dentre outras coisas, pela participação ativa dos cidadãos na vida pública, considerados não apenas como “titulares de direito”, mas também como “criadores de novos direitos”, é preciso que a educação se preocupe com detalhes das capacidades culturais exigidas para exercerem essas atribuições, justificando-se, portanto a necessidade de a escola pública cuidar, de forma planejada e não apenas difusa, de uma autêntica formação do democrata.

A escola por si só não tem condições de transformar seus alunos, no entanto com a participação de toda equipe escolar, pais e comunidade, e de todos interessados no processo educacional há uma grande chance dessa mudança ocorrer com êxito. O ser humano está em um constante processo de transformação e é na escola que essa capacidade de mudança é mais aguçada. Logo se percebe a necessidade da importância de se construir uma escola que reúna todos que queiram dela fazer parte. A participação é uma forma de agregar as pessoas que estão dispostas a trabalharem em conjunto. Paro (2001, p.12) afirma que medida em que se conseguir a participação de todos os setores a escola, educadores, alunos funcionários e pais nas decisões sobre seus objetivos e funcionamento, haverá melhores condições para pressionar os escalões superiores a dotar a escola de autonomia e de recursos. A esse respeito vejo no conselho de escola uma potencialidade a ser explorada.

O Conselho Escolar é um mecanismo que utilizado de forma coerente e participativa, contribuirá decididamente para o rumo que a escola percorrerá. Para tornar uma escola democrática deve-se partir de fundamentos que visem o bem comum, onde as prioridades levadas sejam de fato uma necessidade de

todos e não de uma pequena parcela de interessados.

A escola tem em suas mãos a responsabilidade de influenciar na formação intelectual e sentimental de seus alunos e colaboradores, podendo essa influência ser positiva ou negativa. Dependendo do modo que as relações são construídas e mantidas dentro e fora do espaço escolar. Uma educação libertadora se faz com a razão e também com a emoção. É preciso que as pessoas redescubram os sentimentos e deixem que aflore em seus corações o poder de partilhar saberes e ações que façam do cotidiano escolar uma colcha de retalho, onde cada um tem sua diferença e importância, se completando para alcançar o objetivo maior que é formar e transformar pessoas.

A autonomia administrativa, pedagógica e financeira da escola é imprescindível para efetivação da gestão democrática escolar. A escola precisa emancipar-se das burocracias e entraves a que são expostas diariamente. Ser democrático é agir com autonomia e ter liberdade para agir de forma responsável, buscando sempre o bom desenvolvimento das instituições de ensino.

Depois de muitos questionamentos e indagações, procurou-se buscar respostas pertinentes para algumas dessas questões, onde as mesmas servirão de alicerce para o desenvolvimento da pesquisa: Como vem sendo desenvolvido o processo da gestão democrática nas escolas públicas municipais de Floriano-pi? Por que a gestão democrática escolar não está implantada de forma efetiva nas escolas públicas municipais na cidade de Floriano-PI? Quais os respaldos legais que garantem a democratização no espaço escolar?

Os estudos foram organizados em tópicos e subtópicos, para melhor compreensão da temática em questão. Expõe uma ordenação de forma clara apresentando o problema da pesquisa, objetivos propostos e a justificativa.

1.1 Problema

Muito se fala na Gestão Democrática Escolar, no entanto nota-se que esse tipo de gestão não está implantada de forma eficaz nas escolas públicas municipais na cidade de Floriano-PI. A teoria difere muito da prática, fato que causa angústia e desconforto por parte de alguns educadores.

O espaço onde se entende que o objetivo maior é promover a educação, tendo a missão de formar cidadãos, não deve estar relacionado a práticas que não sejam democráticas. Devem estar impregnado com o senso do trabalho coletivo, da transparência e sobre tudo do bem comum. Onde as pessoas se respeitem e compartilhem do mesmo sentimento, fazendo a diferença. Formando e preparando seus alunos para a vida, crescendo intelectualmente, pessoalmente e socialmente.

Ao longo de décadas após a promulgação da Constituição Federal em nosso país, que estabelece no seu artigo 206 o princípio da gestão democrática escolar nas escolas públicas, da LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional) do CNE (Conselho Nacional de Educação) e do PNE (Plano Nacional de Educação) observa-se que as escolas públicas municipais da cidade de Floriano-PI estão longe de promovê-la com efetividade. Fato que causa certo temor de até quando essa situação continuará na rede municipal de ensino.

1.2 Justificativa

A gestão democrática procura viabilizar aos alunos uma educação que valorize seus conhecimentos, estimulando uma aprendizagem democrática, onde toda equipe escolar, pais e comunidade estejam envolvidos de forma participativa no cotidiano escolar. Essa participação deve ser efetiva, para que a escola seja de fato um espaço democrático, de troca de conhecimentos e de atitudes favoráveis para o exercício da democracia.

A escola é parte responsável pela formação de cidadãos críticos e participativos, porém para que essa formação aconteça com êxito é necessário que esse ambiente seja o mais democrático possível. A gestão democrática escolar é um princípio que está garantido na lei maior que rege nosso país, a Constituição Federal, onde se estabelece princípios para a educação do Brasil, como gratuidade, liberdade, igualdade. A implantação da gestão democrática

nas escolas públicas é parte de árdua luta de educadores e de diferentes movimentos sociais que defendem uma educação de qualidade em nosso país.

A gestão democrática deve ser vivenciada em todos seus aspectos, é necessário que a teoria e prática se consolidem. Veiga (1997) afirma:

A gestão democrática exige a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica. Ela visa romper com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre a teoria e a prática. Busca resgatar o controle do processo e do produto do trabalho pelos educadores (VEIGA, 1997, p.18),

Toda mudança é repleta de reflexões e críticas. Com a implantação da gestão democrática não poderia ser diferente. Há uma ruptura no comportamento e nas ações das pessoas. Algumas encaram como um desafio positivo, onde todos terão um crescimento em todos os aspectos. Já outras se sentem incomodadas pelo pressuposto que mudança implica em esforço e compromisso.

Infelizmente o que se pode constatar é que a gestão democrática não está acontecendo de maneira efetiva nas escolas públicas municipais da cidade de Floriano-PI, as mesmas ficam bitoladas a questões simples por não terem autonomia para solucionarem alguns problemas de ordem pedagógica, administrativa e financeira.

Este trabalho está comprometido com uma linha humanística, com ações voltadas para uma redescoberta de responsabilidades dentro e fora da escola, envolvendo sentimentos e reprogramação de relacionamentos na escola. Enfoca uma educação que valorize a cidadania, defendendo uma proposta que tem entendimento do papel formador indispensável da escola em parceria com a família e comunidade, para a resistência aos fatores desviantes, cada vez mais frequentes no mundo atual.

Depois de uma experiência prática em Escolas Municipais, na cidade de Floriano, estado do Piauí-Brasil, observou-se que as mesmas estão a passos lentos da implantação da gestão democrática escolar. Partindo do pressuposto de que a gestão democrática é o caminho mais viável para promoção da verdadeira cidadania, entende-se que esta seja uma aliada de grande importância para o processo educacional, o que evidencia a necessidade do envolvimento dos pais, professores, comunidade e outros agentes educativos,

com o intuito de contribuir significativamente para a efetivação deste tipo de gestão.

A partir do exposto se faz necessário que educadores e demais funcionários da escola repensem suas práticas, e decidam que indivíduos querem formar. Se cidadãos que pensam por si só e interagem na sociedade, participando de forma atuante e crítica. Ou pessoas omissas e passivas, indiferentes aos questionamentos da sociedade. O caminho para formar cidadãos é o da democracia, onde todos têm o direito de manifestar suas opiniões e fazerem parte de um processo educacional democrático.

A construção da gestão democrática vem com ações e desafios para escola. As pessoas que estão envolvidas nesse processo devem ser conscientes da sua postura democrática. Paro (2006) ressalta que não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-la.

Essa pesquisa tem por sua característica principal trazer uma reflexão acerca da implantação da gestão democrática na rede municipal de ensino, fazendo um chamamento para educadores, pais, alunos e comunidade, para que eles saiam da zona de conforto de passividade que se encontram, para se tornarem ativos. Buscando promover a democracia de fato no ambiente escolar, proporcionando a todos o direito e dever de estarem engajados na formação de uma sociedade mais justa e igualitária.

Diante do exposto, a presente pesquisa, é justificada pela necessidade da implantação da gestão democrática nas escolas públicas municipais na cidade de Floriano-PI, se propõe também a fazer uma reflexão acerca da temática, através de questionários direcionados a diferentes segmentos da escola.

Em virtude disso, nessa pesquisa serão compreendidos temas relacionados a educação e a gestão, dando cumprimento aos objetivos deste trabalho. Entre outros temas que serão tratados podemos mencionar: Gestão democrática escolar e seus autores mais representativos como Heloisa Lück, Vitor Paro, Libâneo, Ilma Veiga. E a importância da implantação da gestão democrática nas escolas públicas para uma escola mais autônoma e a formação de indivíduos mais livres e conscientes de seu papel social.

1.3 Problematização

- De que forma a gestão democrática escolar está sendo implantadas nas escolas?
- Quais são os impedimentos para implantação da gestão democrática?
- Como implantar a gestão democrática nas escolas públicas municipais?
- Quais legislações tratam da gestão democrática?

1.4 Objetivos

1.4.1 Geral

Analisar a situação da gestão escolar nas escolas públicas a fim de propor estratégias que viabilizem exercer uma gestão eficaz na perspectiva de uma Escola Democrática no âmbito das instituições educativas municipais da cidade de Floriano-PI.

1.4.2 Específicos

- Descrever os aspectos mais ressaltantes da gestão escolar nas instituições investigadas.
- Identificar os elementos que interferem na implantação da gestão democrática no espaço escolar;
- Identificar os mecanismos que poderia ajudar a minimizar os fatores que impedem a efetiva implantação da gestão democrática nas escolas investigadas;
- Descrever os marcos legais que tratam da vigência estabelecida para efetivação da gestão democrática nas escolas;
- Delinear ações e recursos que possibilitem a gestão democrática nas
- escolas públicas municipais de Floriano-PI.

1.5 Hipótese

O descumprimento das Leis que regem a Educação em nosso país por parte de alguns gestores municipais que ignoram a democratização no espaço escolar, no tocante indicação de gestor, autonomia financeira e pedagógica, contribui para o distanciamento da teoria e prática da Gestão Democrática Escolar.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 A Educação brasileira como direito

Segundo Gracindo (2007) a educação é um direito de todo cidadão. Sendo assim, para o Estado e para família é estabelecida uma obrigação: o dever de oferecer e garantir educação a todos.

A autora diz que a atual Constituição Federal determina, em seu artigo 205, que “A educação é direito de todos e dever do Estado e da família [...]”. Mais adiante em seu artigo 208, dá ao mesmo obrigatório e gratuito – hoje dos 6 aos 14 anos- um especial destaque, ao identificá-lo como um dever do Estado como um direito público subjetivo. Ele é assim considerado, na medida em que o seu não oferecimento pelo Poder Público, ou sua oferta irregular, importa na responsabilização da autoridade competente. Esta é uma conquista da sociedade, mesmo que delimitada e focalizada apenas para o ensino obrigatório.

A Constituição Federal em seu artigo 208 determina que o dever do Estado com a educação será efetivado mediante a garantia de:

I- educação básica obrigatória e gratuita dos 4 (quatro) aos 17 (dezessete) anos de idade, assegurada inclusive sua oferta para todos os que a ela não tiveram acesso na idade própria; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 59, de 2009)

II- progressiva universalização do ensino médio gratuito; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 14, de 1996)

III- atendimento especializado aos portadores de deficiência, preferencialmente na rede regular de ensino;

IV- educação infantil, em creche e pré-escola, às crianças até 5 (cinco) anos de idade; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006)

V- acesso aos níveis mais elevados do ensino, da pesquisa e da criação artística, segundo a capacidade de cada um;

VI- oferta de ensino noturno regular, adequado às condições do educando;

VII- atendimento ao educando, em todas as etapas da educação básica, por meio de programas suplementares de material didático escolar, transporte, alimentação e assistência à saúde. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 59, de 2009).

§1º- O acesso ao ensino obrigatório e gratuito é direito público subjetivo.

§ 2º- O não oferecimento do ensino obrigatório pelo Poder Público, ou oferta irregular, importa responsabilidade da autoridade competente.

§ 3º- Compete ao Poder Público recensear os educandos no ensino fundamental, fazer-lhes a chamada e zelar, junto aos pais ou responsáveis, pela frequência à escola.

A lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), de sua parte, ratifica no seu artigo 5º o acesso ao ensino fundamental como um direito subjetivo.

“O acesso ao ensino fundamental é direito público subjetivo. Podendo qualquer cidadão, grupo de cidadãos, associação comunitária, organização sindical, entidade de classe ou outra legalmente constituída, e, ainda, o Ministério Público, acionar o Poder Público para exigi-lo.” (BRASIL, p.10,2010)

Gracindo (2007) acrescenta ainda que qualquer pessoa ou grupo de pessoas podem acionar o Poder Judiciário e caso seja comprovada a negligência do Poder Público na oferta do ensino obrigatório, a autoridade competente poderá ser imputada de crime de responsabilidade.

“O Ministério Público da União é composto pelo Ministério Público Federal, o Ministério Público do Trabalho, o Ministério Público Militar e o Ministério Público do Distrito Federal e Territórios. O MPU protege os direitos da sociedade e zela pelo respeito à lei, age em defesa da ordem jurídica defesa do patrimônio nacional, do patrimônio público e social, em defesa dos interesses sociais e individuais indisponíveis e no controle externo da atividade.” (GRACINDO, 2007, p.17).

A autora ressalta que a escola tem a função social de formar pessoas para ingressarem no mercado de trabalho e proporcionar a construção de conhecimentos, garantido que a escola seja um ambiente onde o aluno se torne um cidadão, sujeito de sua própria história. A escola tem uma tripla função: político, pedagógica e econômica, ou seja, preparar o aluno para todos os aspectos de sua vida, formar esse indivíduo para a sociedade que ele pertence, para que o mesmo consiga construir e traçar sua história. Fazendo parte do contexto social, interferindo diretamente em seus rumos.

No entanto, depois de décadas após a promulgação da Constituição Federal, é comum constatar o não cumprimento da Lei que garanti a Educação

como um direito público subjetiva. Desta forma a escola não pode nem deve ficar omissa aos obstáculos que a impede de exercer sua função social.

“Uma escola opta pelo sentido da emancipação e de inclusão ao perceber-se como instrumento para transformação social. Caso contrário, ao optar por manter a realidade como ela é, ratifica a exclusão social e escolar, na qual os sujeitos sociais estão fadados à aceitação da subordinação, que historicamente tem sido uma marca na sociedade brasileira.” (GRACINDO, 2007, p. 19).

Educação é um direito fundamental na vida do ser humano, esse ponto é unânime e primordial no pensamento da sociedade em geral. Há uma mobilização no sentido de chamar para todos a responsabilidade de fazer valer o que há muito tempo já existe no papel. Essa consciência de fato é notória, o que não nota-se são atitudes que mudem a realidade atual.

(...) a educação não é uma propriedade individual, mas pertence por essência à comunidade. O caráter da comunidade imprime-se em cada um de seus membros e é no homem, muito mais do que nos animais, fonte de toda a ação e de todo comportamento. Em nenhuma parte, o influxo da comunidade nos seus membros tem maior força que no esforço constante de educar, em conformidade com seu próprio sentir, cada nova geração. A estrutura de toda a sociedade assenta nas leis e normas escritas e não escritas que a unem e unem seus membros. (Jaeger, 1989, p. 4)

2.1.1 Gestão e democracia

De acordo com o Dicionário “Novo Aurélio da Língua Portuguesa, Século XXI” (1999, p.985), o vocábulo Gestão procede da palavra Gestione que se refere ao ato de gerir, gerenciar, administrar, já o vocábulo democracia é originado da forma grega Demokratia que significa governo do povo, soberania popular, isto é, governo do povo para o povo, onde predomina o regime político pautado na vontade do povo. Os políticos são eleitos com o voto direto do povo, representando a vontade da maioria de maneira livre e democrática.

Para BRASIL (2006) gestão é a forma de planejar, organizar, dirigir, controlar e avaliar um determinado projeto. Sinônimo de administração, visando a racionalização de recursos materiais, recursos humanos e tendo por meta o alcance de uma determinada finalidade. Segundo Lück (2008) gestão é entendida como:

“o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinando com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para a implementação de um projeto político-pedagógico, comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências) de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) (LUCK, 2008, p. 12).

Uma boa gestão é aquela que tem suas decisões pautadas em princípios democráticos. É preciso que haja uma interação entre as pessoas que participam da gestão. A participação de todos é imprescindível em uma gestão. É cada vez maior a necessidade de se acompanhar e avaliar os rumos de uma gestão, podendo assim corrigir erros e aperfeiçoar acertos. Libâneo (2004) define gestão dessa forma:

A gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos. Nesse sentido é sinônimo de administração. (LIBÂNEO 2004, p. 101).

Segundo Sander (2005, p. 123), *“há duas décadas o termo gestão era praticamente inexistente na teoria e na prática da educação brasileira”*. Esta palavra, no entanto, vem se consolidando desde a implantação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, como já estava previsto na Constituição de 1988.

Independente de nomenclaturas, administração ou gestão, o importante mesmo é a forma que se conduz os rumos de uma escola, a organização, as decisões e todas e quaisquer atitudes que se tome em relação à escola. Que devem primar por transparência e eficiência. Sobre gestão Ferreira comenta que:

“gestão significa tomar decisões, organizar, dirigir as políticas educacionais que se desenvolvem na escola comprometida com a formação da cidadania. E, pensar na gestão democrática da escola pública nos remete obrigatoriamente, pensar a possibilidade de organicamente constituir a escola como espaço de contradição, delimitando os processos de organização dos segmentos escolares diante de seu papel enquanto escola pública”. (FERREIRA, 1999, p.124)

A forma de gerenciar uma escola estar intimamente relacionada à que tipo de cidadão se propõe formar. Uma escola que prioriza uma formação cidadã está proporcionando ao aluno uma visão diversificada de mundo, dando a ele a oportunidade de ser livre para fazer suas escolhas, e o mais importante ser responsável por suas atitudes, sejam elas corretas ou não. Para Saviani (1996):

“a gestão do mundo globalizado e a gestão educacional devem se alicerçarem ideais que necessitam ser firmados, explicitados, compreendidos e partilhados nas tomadas de decisões sobre a formação dos cidadãos, que estejam atuantes a dirigir o mundo e as instituições. Compreendendo a educação como uma mediação que se realiza num contexto social que se faz a partir das determinações da contemporaneidade e a partir do ser que aprende, necessário se faz a estes dois “mundos” para cumprir com a responsabilidade de educador em formar mentes e corações”.(SAVIANI, 1996, p. 120-122)

A democracia é definida por Sancristán (1999, p. 57) como um conjunto de procedimentos para poder conviver racionalmente, dotando de sentido uma sociedade cujo destino é aberto, porque acima do poder soberano do povo já não há nenhum poder. São os cidadãos livres que determinam a si mesmos como indivíduos e coletivamente. Os cidadãos que são formados para serem livres, também irão contribuir para uma sociedade livre e mais justa.

Weber (1993) afirma que em si mesma, [a democracia] significa simplesmente que não existe nenhuma disparidade formal de direitos políticos entre as diversas classes da população.

Bobbio (1998) apresenta cinco formas em que Aristóteles subdistingue democracia:

Da Democracia entendida em sentido mais amplo, Aristóteles subdistingue cinco formas: 1) ricos e pobres participam do Governo em condições paritárias. A maioria é popular unicamente porque a classe popular é mais numerosa. 2) Os cargos públicos são distribuídos com base num censo muito baixo. 3) São admitidos aos cargos públicos todos os cidadãos entre os quais os que foram privados de direitos civis após processo judicial. 4) São admitidos aos cargos públicos todos os cidadãos sem exceção. 5) Quaisquer que sejam os direitos políticos, soberana é a massa e não a lei. Este último caso é o da dominação dos demagogos, ou seja, a verdadeira forma corrupta do Governo popular (BOBBIO, 1998, p. 330).

Ser democrático é respeitar o direito do outro de também participar de situações decisivas, é dá a si mesmo e ao outro a chance de poder participar de lutas individuais e coletivas em busca do reconhecimento de seus direitos. Já que o povo é o poder, cabe a cada um fazer valer o poder conquistado,

disseminando ideias e soluções para as mazelas sociais. Para Benevides (2002) a democracia é conceituada assim:

“Democracia é o regime político da soberania popular, porém com respeito integral aos direitos humanos. A fonte do poder está no povo que é radicalmente o titular da soberania e que deve exercê-la – seja através de seus representantes, seja através de formas diretas de participação nos processos decisórios. É o regime de separação de poderes e, essencialmente, é o regime da defesa e da promoção dos direitos humanos. E quando me refiro à garantia dos direitos humanos, estou unindo a democracia política e a democracia social. A democracia política, herdeira do liberalismo, com as liberdades individuais e as liberdades públicas, que são o fundamento dos direitos civis elementares. A democracia social é fruto de lutas sociais e da consolidação dos valores da igualdade e da solidariedade, acrescidos ao valor da liberdade.” (BENEVIDES, 2002, p. 72-73)

Lück (2009) afirma que a democracia constitui-se em características fundamentais de sociedade e grupos centrados na prática dos direitos humanos, por reconhecerem não apenas o direito de pessoas usufruírem dos bens e dos serviços produzidos em seu contexto, mas também, e, sobretudo, seu direito e seu dever de assumirem responsabilidade pela produção e melhoria desses bens e serviços. Com essa perspectiva, direitos e deveres são dois conceitos indissociáveis, de modo que, falando-se de um, remete-se ao outro necessariamente. E é nessa junção que se estabelece a verdadeira democracia, construída mediante participação qualificada pela cidadania e construção do bem comum.

A Constituição Federal de 1988 diz que todos somos iguais perante a lei. Já que todos são iguais independente de qualquer coisa, os direitos e deveres em uma democracia devem se estender a todos indiscriminadamente. Cortela (2005) define democracia assim:

“... não é um fim em si mesma; é uma poderosa e indispensável ferramenta para a construção contínua da cidadania, da justiça social e da liberdade compartilhada. Ela é a garantia do princípio da igualdade irrestrita entre todas e todos. (CORTELA, 2005, p. 146).

Apple e Beane (1997) citam alguns pontos que são necessários para que a sociedade viva realmente em uma democracia:

1. O livre fluxo das ideias, independentemente de sua popularidade, que permite às pessoas estarem tão bem informadas quanto possível.

2. Fé na capacidade individual e coletiva de as pessoas criarem condições de resolver problemas.

3. O uso da reflexão e da análise crítica para avaliar ideias, problemas e políticas.

4. Preocupação com o bem-estar dos outros e com o bem comum.

5. Preocupação com a dignidade e os direitos dos indivíduos e com as minorias.

6. A compreensão de que a democracia não é tanto um 'ideal' a ser buscado, como um conjunto de valores 'idealizados, que devemos viver e que devem regular nossa vida enquanto povo.

7. A organização de instituições sociais para promover e ampliar o modo de vida democrática.

Ser democrático é agir de maneira reflexiva, é estar sempre em consonância com outros. É ao mesmo tempo criticar e ser criticado, é ouvir e ser ouvido, e acima de tudo respeitar e ser respeitado. É viver harmonicamente, trabalhando coletivamente, utilizando a participação com ponto de partida para construção de um ambiente cada vez mais justo e igualitário. É ser livre e também dar liberdade ao outro.

2.1.2 Breve Histórico da luta pela Democratização da Educação

Conforme Brasil (2006) a partir da metade dos anos 70, a sociedade brasileira iniciou um longo e intenso processo de luta pela redemocratização do país. Novos atores entraram na cena política a fim de buscar apagar a marca autoritária que permeou o Estado brasileiro. Entre estes se encontram os educadores organizados em seus sindicatos e associações que passam a lutar pela defesa do ensino público de qualidade para todos e pela gestão democrática, em uma luta inserida no resgate e na conquista dos direitos sociais dos cidadãos.

Reinaugurou-se o debate sobre o público-privado, o centralismo-descentralização. Os principais momentos dessa história de debates e construção de propostas para a educação no País aconteceram em vários encontros de caráter nacional. Foram especialmente importantes os I e II Seminários Brasileiros de Educação, realizadas, respectivamente, em Niterói,

em 1984, em Goiânia, em 1986 e em Brasília, em 1988; a IX Reunião Anual da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Educação-Anped, realizada em Porto Alegre, em 1986; os encontros anuais da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência-SBPC, espaços, entre outras, que permitiram a construção de propostas, tanto para a nova Constituição Federal, como para Lei De Diretrizes e Bases da Educação Nacional. A gestão democrática e os mecanismos concretos para viabilizá-la estiveram no centro do debate.

O momento mais marcante dessa história talvez tenha sido o da constituição do Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública, em 1986, composto por inúmeras entidades dispostas a lutar para que suas propostas fossem incorporadas à nova Constituição, promulgada em 1988.

Um dos aspectos mais polêmicos da Assembleia Nacional Constituinte – fórum em que foi discutida e elaborada a referida Constituição – foi o capítulo sobre a educação. Ali ocorreram várias disputas entre os segmentos que defendiam propostas de democratização do Estado e da educação e apoio às políticas descentralizadoras e aos segmentos que representavam os interesses privados.

As propostas relativas à gestão democrática, encaminhadas pelo Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública foram, no geral, derrotadas pelo chamado “Centrão”, articulação constituída pelas forças conservadoras do Congresso Nacional. Porém a Constituição Federal de 1988 acabou incorporando, pelo menos para o ensino público, o princípio da gestão democrática.

Depois de aprovada a nova Constituição, o Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública na LDB permaneceu atuante, mobilizando-se para a necessária regulamentação do capítulo da educação, por meio de uma nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB. O projeto de LDB tramitou no Legislativo e proporcionou incontáveis consultas, encontros, debates, seminários temáticos, audiências públicas e foi aprovado na Câmara Federal, em 1993. No Senado, o texto construído com a participação dos educadores, dos estudantes, da academia, dos sindicatos, entre outras entidades, foi desconsiderado, trajetória semelhante ao Capítulo da Educação da Constituição Federal.

O texto final da LDB, aprovado em 1996, embora não tenha incorporado a maioria das propostas de gestão democrática do projeto oriundo da Câmara,

manteve-as como princípio, como já consagrado na Constituição Federal de 1988.

A discussão e a elaboração do Plano Nacional de Educação- PNE, na década de 90, ensejou, mais uma vez, o debate nacional do tema da educação, suscitando novas disputas da sociedade civil que, ao apresentar suas propostas democráticas, entrava em conflito com as do governo. A correlação de forças permitiu que parte das propostas apresentadas pela sociedade civil fosse incorporada ao PNE apresentado pelo governo. Porém, como a Constituição Federal e a LDB determinam, a democratização da gestão do ensino público foi mantida como objetivo do Plano.

É preciso considerar que, ao longo do período transcorrido entre a aprovação da Constituição de 1988 e da Nova LDB, a disputa político ideológica de diferentes projetos educacionais para o País continuou a acontecer, como permanecendo acontecendo até hoje, refletindo, como não poderia deixar de ser, as determinações estabelecidas nos contextos políticos e econômicos da sociedade brasileira.

Para muitos autores, essas macropolíticas têm marcado um caráter neoliberal e buscam também permear a educação brasileira, mediante propostas e práticas, como a da qualidade total, imprimindo um cunho empresarial à educação, considerada como um serviço ou mercadoria, submetida à lógica da competição. Tal concepção pode, até mesmo, dar margem a uma progressiva desresponsabilização do Estado em relação à educação, a qual seria deixada a sabor do funcionamento do mercado. Por outro lado, existem muitos segmentos que defendem outras visões da educação centrada em sua dimensão como um direito de todos os cidadãos e dever do Estado, o que implica a consolidação da gestão democrática da escola pública.

De qualquer forma, pode-se dizer que a luta dos movimentos sociais na área da educação inaugurou uma importante tradição no Brasil: a participação social e do controle social. Inúmeros espaços foram criados, outros tiveram suas funções redefinidas ou acrescidas e foi alterada a forma de constituição, para incorporar as representações da sociedade, os espaços se tornaram locais privilegiados para o exercício e o aprendizado da democracia participativa, o que contribuiu para a democratização da sociedade brasileira.

Espaços como os conselhos de educação de âmbito nacional, estadual e municipal, os conselhos escolares, o orçamento participativo e as formas democráticas de escolhas dos diretores e dos reitores das universidades públicas são alguns exemplos da riqueza das relações de um novo tipo que se estabeleceram e se cristalizam a cada dia em todo território nacional.

Da mesma forma, encontram-se diversos atores sociais, como os trabalhadores em educação dos setores públicos e privado, os professores universitários, os estudantes que por intermédios de suas instituições – a Conferência Nacional dos Trabalhadores em Educação (CNTE), a Confederação Nacional dos Trabalhadores em Estabelecimentos de Ensino (Contee), a Associação Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior (Andes-SN), a nova União Nacional dos Estudantes (UNE) e até a organização dos grêmios estudantis escolares – ampliaram o legue de discussão, passando da defesa dos seus interesses corporativos, para a defesa de questões de interesses da sociedade em geral. Neste processo, foi conquistado o direito de participação dos espaços formais públicos e se buscou, cada vez mais, abrir o Estado aos interesses dos diversos segmentos sociais, impregnando-o de cidadania.

Esse movimento da sociedade brasileira em busca de cada vez mais espaços de participação e de indução das políticas públicas acabou por constituir ou reforçar estruturas organizativas de vários segmentos ligados à área da educação, sejam eles locais, sejam nacionais, por meio dos grêmios, associações, fóruns, sindicatos, conselhos, entre outros.

Nessa caminhada, o Estado brasileiro vai, obrigatoriamente, tornando-se permeável aos interesses da sociedade e passando a incorporar, a dialogar e a respeitar esses novos atores. Nesse sentido, nos dias atuais, impõe-se aos dirigentes municipais comprometidos com o fortalecimento da democracia e com os ideais republicanos a tarefa de fomentar e estimular esse processo inconcluso.

2.1.3 Gestão Democrática Escolar

A gestão democrática escolar muitas vezes é vista como uma utopia. Uma realidade cada vez mais distante, isso por que para uma grande parcela das

peças que fazem a educação do país é mais fácil manter um sistema de centralização do poder, onde poucos têm oportunidade de participar da administração pública escolar, do que administrar coletivamente. Souza (2009) compreende a gestão democrática assim:

“A gestão democrática é aqui compreendida, então, como um processo político no qual as pessoas que atuam na/sobre a escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas. Esse processo, sustentado no diálogo, na alteridade e no reconhecimento às especificidades técnicas das diversas funções presentes na escola, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola. (2009, p. 125).

De acordo com Cury (2002) a gestão democrática se constrói através de alguns princípios.

“A gestão democrática da educação é, do mesmo tempo, transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, responsabilidade e competência.” (CURY, 2002, p.173).

Segundo Lück (2008), escola democrática é aquela em que os seus participantes estão coletivamente organizados e comprometidos com a promoção de educação de qualidade para todos. Todos devem comprometerem-se em participar dos desafios que a escola enfrenta, e ajudar a solucioná-los.

A gestão democrática deve ser composta por ações que favoreçam o envolvimento de todos que fazem parte da escola, como professores, funcionários, pais e comunidade. Recebendo deles suporte nas decisões que a escola precisa tomar. Veiga (2001) relata que:

A gestão democrática implica primeiramente 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 supera a expressão da autonomia, que anula a dependência, de órgão intermediário que elaboram políticas educacionais tais qual a escola é mera executada. (VEIGA, 2001)

A Constituição Federal trata da gestão democrática das escolas públicas no artigo 206, onde diz que:

Art.206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

VI - Gestão democrática do ensino público, na forma da lei.

Na Lei nº 9.394 (LDB) o artigo 3º diz que dentre os princípios que serão ministrados o ensino está também o da gestão democrática:

VIII – gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino.

O artigo 14 da ferida lei trata de:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I – Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II – Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

O artigo 22 do PNE ratifica o artigo 14 da LDB, dando mais ênfase ao princípio da gestão democrática nos estabelecimentos públicos de ensino.

A resolução nº 4, de 13 de julho de 2010 do Conselho Nacional de Educação, referente ao capítulo III que trata da gestão democrática e organização da escola afirma que:

“Art. 54. É pressuposto da organização do trabalho pedagógico e da gestão da escola conceber a organização e a gestão das pessoas, do espaço, dos processos e procedimentos que viabilizam o trabalho expresso no projeto político-pedagógico e em planos da escola, em que se conformam as condições de trabalho definidas pelas instâncias colegiadas. § 1º As instituições, respeitadas as normas legais e as do seu sistema de ensino, têm incumbências complexas e abrangentes, que exigem outra concepção de organização do trabalho pedagógico, como distribuição da carga horária, remuneração, estratégias claramente definidas para a ação didático-pedagógica coletiva que inclua a pesquisa, a criação de novas abordagens e práticas metodológicas, incluindo a produção de recursos didáticos adequados às condições da escola e da comunidade em que esteja ela inserida. § 2º É obrigatória a gestão democrática no ensino público e prevista, em geral, para todas as instituições de ensino, o que implica decisões coletivas que pressupõem a participação da comunidade escolar na gestão da escola e a observância dos princípios e finalidades da educação. (Conselho Nacional de Educação,2010)

Mesmo com todo amparo legal, a gestão democrática da escola ainda está muito longe de ser implantada de forma efetiva nas escolas. Santos (2006) relata que:

“[...] a gestão democrática se ampara numa concepção sociocrítica e implica processos de participação, autonomia e divisão de poder, o que sugere corresponsabilidade, divisão, descentralização, inclusive no campo político. Descentralização é conceito chave para se entender as políticas educacionais no contexto neoliberal e a democratização da gestão.” (SANTOS, 2006, p.6)

A partir dessa concepção sociocrítica Libâneo (2004) apresenta características do modelo de gestão democrática:

- Definição explícita de objetivos sociopolíticos e pedagógicos da escola, pela equipe escolar;
- Articulação entre a atividade de direção e a iniciativa e participação das pessoas da escola, e das que se relacionam com ela;
- Alto nível de qualificação e competência profissional;
- Busca e objetividade no trato das questões da organização e gestão, mediante coleta de informações, reais sem prejuízos da consideração dos significados subjetivos e culturais;
- Acompanhamento e avaliação sistemáticos com finalidade pedagógica: diagnóstico, acompanhamento dos trabalhos, reorientação de rumos e ações, tomada de decisões;
- Ênfase, tanto nas tarefas como nas relações interpessoais.

Tomar decisões nem sempre é fácil, ainda mais quando envolve interesses coletivos. Ferreira (1999) assim afirma:

“gestão significa tomar decisões, organizar, dirigir as políticas educacionais que se desenvolvem na escola comprometida com a formação da cidadania. E, pensar na gestão democrática da escola pública nos remete obrigatoriamente, pensar a possibilidade de organicamente constituir a escola como espaço de contradição, delimitando os processos de organização dos segmentos escolares diante de seu papel enquanto escola pública”. (1999, p.124)

A democratização do espaço escolar é também repensar as práticas que vêm sendo desenvolvida dentro da administração escolar. O trabalho coletivo

deve ser um dos pontos chave para a garantia da gestão democrática. Dourado in Ferreira afirma que:

“Um processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa, mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do “jogo” democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas” (2006, p. 79).

Segundo Brasil (2006) a gestão da escola pública trata-se de uma maneira de organizar o funcionamento da escola pública quanto aos aspectos políticos, administrativos, financeiros, tecnológicos, culturais, artísticos e pedagógicos, com a finalidade de dar transparência às suas ações e atos e possibilitar à comunidade escolar e local a aquisição de conhecimento, saberes, ideias e sonhos num processo de aprender, inventar, criar, dialogar, construir, transformar e ensinar.

BRASIL (2006) pontua que gestão democrática escolar é entendida como a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, pais, professores, estudantes e funcionários na organização, na construção e avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos da escola, enfim, nos processos decisórios da escola. Está posto no Plano Nacional de Educação da Sociedade Brasileira, que “a gestão deve estar inserida no processo de relação da instituição educacional com a sociedade, de tal forma a possibilitar aos seus agentes a utilização de mecanismos de construção e de conquista da qualidade da educação”.

A democratização da gestão é defendida enquanto possibilidade de melhoria na qualidade pedagógica do processo educacional das escolas, na construção de um currículo pautado na realidade local, na maior integração entre agentes envolvidos na escola- diretor, professores, estudantes, coordenadores, técnico-administrativo, vigias, auxiliares de serviços- no apoio efetivo da comunidade às escolas, como participante ativa e sujeito do processo de desenvolvimento do trabalho escolar.

A gestão democrática implica um processo de participação coletiva; sua efetivação na escola pressupõe instâncias colegiadas de caráter deliberativo, bem como a implementação do processo de escolha de dirigentes escolares, a

participação de todos os segmentos da comunidade escolar na construção do projeto político pedagógico e na definição da aplicação dos recursos recebidos pela escola.

Para a efetivação da gestão democrática na escola faz-se necessário a observação dos seguintes pontos básicos: os mecanismos de participação da comunidade escolar e a garantia de financiamento das escolas pelo poder público. Estes pontos se desdobram em outros, quais sejam:

- A escolha de dirigentes escolares;
- A criação de órgãos colegiados;
- A construção do projeto político pedagógico;
- A autonomia escolar.

Para que haja a participação efetiva dos membros da comunidade escolar, é necessário que o gestor, em parceria com o conselho escolar crie um ambiente propício, que estimulem trabalhos conjuntos, que considere igualmente todos os setores, coordenando os esforços de funcionários, professores, pessoal técnico-pedagógico, alunos e pais envolvidos no processo educacional.

Azevedo & Gracindo in Brasil (2004) afirmam que:

“A escolha democrática dos dirigentes escolares e a consolidação da autonomia das escolas alinham-se aos colegiados com a finalidade de desvendar os espaços de contradições gerados pelas novas formas de articulação dos interesses sociais. A partir do conhecimento destes espaços, certamente presentes no cotidiano da vida escolar e das comunidades, é que será possível ter os elementos para a proposição e construção de um projeto educacional inclusivo”. (AZEVEDO; GRACINDO, in BRASIL 2004, p. 34).

Acredita-se que não deva existir uma gestão escolar democrática pela metade, ou seja, só em alguns pontos isolados, no entanto é comum encontrar escolas que acham que estão praticando tal gestão, mas infelizmente não passa de um grande equívoco, a partir do momento que se implanta a democratização na escola é necessário que haja uma organização no sentido de garantir total autonomia a mesma, dando-lhe a possibilidade de alçar seus próprios voos, com compromisso e transparência, pautada na ética e responsabilidade social.

Paro (2005) pontua que quando se fala em educação remete-se a pensar no homem como um ser histórico, que transcende o que é natural, pois ele busca a liberdade em suas ações. Ainda segundo o educador o homem só se faz sujeito

quando participa, produzindo uma ação e respondendo por ela, e essa ação só é produzida coletivamente, sendo que o homem não se faz só.

De acordo com Gadotti e Romão (1997):

“Os caminhos para implantação de uma gestão democrática e participativa necessita, não só dos convites aos participantes do processo, mas, sim da geração de condições para que os mesmos se insiram no processo”. (GADOTTI e ROMÃO, 1997, p.67)

Evidentemente que não se pode viver isoladamente, no ambiente escolar não é diferente, é preciso da colaboração de todos que fazem parte do processo educacional integra-se nas ações da escola, visando o bem comum e a participação efetiva de todos. A coletividade só acontecerá se realmente a equipe escolar estiver em uma mesma sintonia na busca incessante de trazer para dentro da escola pais e comunidade, somando forças para administrar a instituição de ensino.

Estabelece e cumprir metas é essencial para um bom desempenho da escola como um todo, a parti delas a equipe tem um rumo a seguir, planejando ações que envolva a todos, delegando funções e buscando parcerias para o cumprimento das mesmas.

O educador é um mediador no processo ensino-aprendizagem, e é nele que seu aprendiz buscar inspiração, cabe a ele produzir mecanismos para proporcionar um ambiente democrático. Paro (1997) afirma que:

“... cabe aos profissionais da educação fazerem valer o seu papel de educador, dando ênfase a um ensino mais democrático, com diálogos abertos, com informações que provoquem reflexões a respeito dos fatos sociais existentes. É importante que se trabalhe sempre com o concreto, assim o educando se sentirá estimulado a criar situações como todo o processo democrático, que é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação.” (PARO 1997, p.17)

A equipe escolar deve estar voltada para práticas democráticas, estimulando os alunos desde cedo a agirem democraticamente. Sabe-se que dificuldades existirão sempre, no entanto, com a união de todos os problemas ficam mais fáceis de serem resolvidos.

2.1.4 Autonomia da Unidade Escolar

De acordo com ZATTI (2007) etimologicamente autonomia significa o poder de dar a si a própria lei, autós (por si mesmo) e nomos (lei). Não se entende este poder como algo absoluto e ilimitado, também não se entende como sinônimo de autossuficiência. Indica uma esfera particular cuja existência é garantida dentro dos próprios limites que a distinguem do poder dos outros e do poder em geral, mas apesar de ser distinta, não é incompatível com as outras leis. Autonomia é oposta a heteronomia, que em termos gerais é toda lei que procede de outro, hetero (outro) e nomos (lei).

Sobre a autonomia Bordenave (1992) afirma que:

“O controle dos sujeitos sobre as decisões indica certa autonomia, implicando um caminho para aumento do grau de consciência política; esta autonomia não pode, contudo, ser confundida com autoritarismo, que vem como forma de opressão e imposição pelo grupo dominante ao grupo dominado, que é obrigado a submeter-se às regras estabelecidas indo contra os seus interesses.” (Bordenave, 1992, p.20).

Uma escola livre é também uma escola autônoma, e essa autonomia deve estar vinculada com todos que fazem parte da escola. Libâneo (2004) nos diz que:

“O princípio da autonomia requer vínculos mais estreitos com a comunidade educativa, basicamente os pais, as entidades e organizações paralelas a escola. A presença da comunidade na escola, especialmente dos pais, tem várias implicações. Prioritariamente os pais e outros representantes participam do Conselho da Escola Associação de Pais e Mestres para preparar o projeto político pedagógico curricular e acompanhar e avaliar a qualidade dos serviços prestados.” (LIBÂNEO, 2004, p.144)

Segundo Brasil (2006) o artigo 15 da LDB dispõe que “os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de Educação Básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público”. Ao lado, portanto, da possibilidade de a escola construir o seu projeto pedagógico e decidir sobre a sua direção, estabelece o legislador que as escolas devem poder contar com recursos financeiros e utilizá-los a seu critério. Tratando-se de

possibilitar às escolas atender, com presteza, às necessidades de pequenos serviços ou compra de matérias mediante repasse sistemático de recursos pela Secretaria. Há, mais ainda, os recursos financeiros que têm sido transferidos pela União, diretamente para as escolas, como o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), por meio do qual o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) repassa recursos anuais exclusivamente para as contas bancárias das unidades executoras das escolas de Ensino Fundamental. É sob o enfoque da autonomia da escola e da gestão democrática, ou seja, da possibilidade de a escola constituir-se em um espaço de decisão sobre a aplicação dos recursos públicos e de gestão desses mesmos recursos, que de ser entendido o referido artigo a LDB. Assim como qualquer ação que acontece no interior da escola, esta tem implicações pedagógicas, o que possibilita concomitantemente, a construção de novos conhecimentos e o exercício da cidadania.

Sobre a autonomia das escolas Lück (2006) pontua que:

“... no contexto da atenção sobre a gestão educacional, autonomia constitui-se em um dos conceitos mais mencionados, sendo focalizada nos programas de gestão de ensino, como também em programa do Ministério da Educação e Desporto, como condição para a realização de princípio constitucional e da legislação educacional, de democratização de gestão escolar. Isto porque a autonomia de gestão da escola, a existência de recursos sob controle local, junto com a liderança pelo diretor e participação da comunidade e a competência pedagógica são considerados como pilares sobre os quais se assenta a eficácia escolar.” (LÜCK, 2006, p. 61)

Quando se fala em autonomia, logo vem a ideia de independência, de liberdade, pensa-se logo na possibilidade de fazer aquilo que se quer e entende-se ser o melhor em um determinado momento. Sobre isso autores como Hollanda, Barros e Neves, in Brasil (2006) definem a autonomia como:

“Faculdade de se governar por si mesmo; direito ou faculdade de um país se reger por leis próprias; emancipação; independência; sistema ético segundo o qual as normas de conduta provem da própria organização humana”. (Hollanda, 1983, p.136)

“A autonomia é uma maneira de gerir, orientar as diversas dependências em que os indivíduos e os grupos se encontram no seu meio biológico ou social, de acordo com as suas próprias leis.” (Barros, 1998, p.16)

“A autonomia é a possibilidade e a capacidade de a escola elaborar e implementar um projeto político pedagógico que seja relevante à

comunidade e à sociedade a que serve.” (Neves, 1995, p.113).
BRASIL, (2006)

Já Veiga (1998, p.16-19) discute a autonomia da escola em quatro dimensões consideradas básicas para o bom funcionamento de uma instituição educativa, devendo ser bem relacionadas e articuladas entre si:

- Autonomia administrativa- consiste na possibilidade de elaborar e gerir seus planos, programas e projetos;
- Autonomia jurídica- diz respeito à possibilidade de a escola elaborar suas normas e orientações escolares em consonância com as legislações educacionais, como, por exemplo, matrícula, transferência de alunos, admissão de professores, concessão de grau;
- Autonomia Financeira- refere-se à disponibilidade de recursos financeiros capazes de dar à instituição educativa condições de funcionamento efetivo.
- Autonomia Pedagógica – consiste na liberdade de propor modalidades de ensino e pesquisa. Está estreitamente ligada à identidade, à função social, clientela, à organização curricular, à avaliação, bem como aos resultados e, portanto, à essência do projeto político pedagógico da escola.

É evidente que para construção da gestão democrática faz-se necessário mudanças que vão além dos muros da instituição, quando se entende o real sentido da democracia na escola, é que se percebe a enorme distância que ainda há entre a teoria e a prática desse processo, e que não deve ser construído de qualquer forma, sem uma base sólida que garanta o seu bom desenvolvimento. Infelizmente a verdade é que há pouco interesse por parte de algumas pessoas que fazem parte do processo educacional em implantar nas escolas públicas a democratização da gestão, ficando assim sujeitas a interferências políticas no gerenciamento escolar. Fato que não é difícil de ocorrer, mesmo com toda gama de informações que se tem acerca do assunto.

Autonomia vai muito mais além do que delegar funções. Barroso (1996) afirma que:

“A autonomia da escola não é autonomia dos professores, ou a autonomia dos pais, ou a autonomia dos gestores. A autonomia, neste caso, é o resultado do equilíbrio de forças, numa determinada escola, entre diferentes detentores de influência (externa e interna) dos quais se destacam: governo e os seus representantes, os professores, os

alunos, os pais e outros membros da sociedade local".
(BARROSO,1996, p.186)

Autonomia é um dos princípios básicos para construção de uma gestão democrática. Não depende de um único indivíduo, e sim de vários indivíduos juntos, buscando saídas e criando possibilidades para o bom desenvolvimento da escola.

2.2 O Conselho Escolar como aliado da Democratização na Escola

De acordo com Brasil (2004) há toda uma legislação educacional, definida pelos espaços parlamentares competentes, influenciados pelos movimentos sociais organizados, que podem ser acionados para favorecer a gestão democrática da escola básica e a existência de Conselhos Escolares atuantes e participativos, ou seja, as políticas e a legislação estadual e municipal devem estabelecer diretrizes para gestão democrática, operacionalizando a Constituição e a LDB.

O artigo 14 da LDB diz que: Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios. II – Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Brasil (2004) pontua que trata-se de enfrentar o desafio de constituir uma gestão democrática que contribua efetivamente para o processo de construção de uma cidadania emancipadora, o que requer autonomia, participação, criação coletiva dos níveis de decisão e posicionamentos críticos que combatam a ideia burocrática de hierarquia. Para tanto, é fundamental que a escola tenha sua filosofia político-pedagógica norteadora, resultante, de uma análise crítica da realidade nacional e local e expressa em um projeto político pedagógico que caracterize sua singularidade, permitindo um acompanhamento e avaliação contínuos por parte de todos os participantes da comunidade escolar (estudantes, pais, professores, funcionários e direção) e local (entidades e organizações da sociedade civil identificadas com o projeto da Escola).

O Conselho Escolar é um mecanismo que auxilia a escola nas tomadas de decisões, trazendo para dentro da escola diferentes segmentos. Antunes (2002) assim define conselho escolar:

“O Conselho de Escola é um colegiado formado por todos os segmentos da comunidade escolar: pais, alunos, professores, direção e demais funcionários. Através dele, todas as pessoas ligadas à escola podem se fazer representar e decidir sobre aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos. Assim, esse colegiado torna-se não só um canal de participação, mais também um instrumento de gestão própria da escola.” (2002, p.19).

LÜCK (2009) pontua que a atuação colegiada se realiza formalmente na escola a partir de órgãos colegiados, também denominados de unidades executoras (UEX), que se constituem em espaços efetivos e organizados de participação da comunidade escolar na gestão da escola. LÜCK também diz que:

“Um órgão colegiado escolar constitui-se em um mecanismo de gestão da escola que tem por objetivo auxiliar na tomada de decisão em todas as suas áreas de atuação, procurando diferentes meios para se alcançar o objetivo de ajudar o estabelecimento de ensino, em todos os seus aspectos, pela participação de modo interativo de pais, professores e funcionários” (Lück, 2007b).

Conforme BRASIL (2004) o conselho escolar deve ser o espaço onde se discuta as questões educativas e seus desdobramentos na prática político-pedagógica da escola. Nesse sentido, os conselhos escolares têm as seguintes funções: deliberativa, consultiva, fiscal e mobilizadora.

- a) **Deliberativas:** quando decidem sobre o Projeto Político-Pedagógico e outros assuntos da escola, aprovam encaminhamentos de problemas, garantem a elaboração de normas internas e o cumprimento das normas dos sistemas de ensino e decidem sobre a organização e o funcionamento geral das escolas, propondo à direção as ações a serem desenvolvidas. Elaboram normas internas da escola sobre questões referentes ao seu funcionamento nos aspectos pedagógico, administrativo ou financeiro.
- b) **Consultivas:** quando têm um caráter de assessoramento, analisando as questões encaminhadas pelos diversos segmentos da escola e apresentando sugestões ou soluções, que poderão ou não ser acatadas pelas direções das unidades escolares.

- c) **Fiscais** (acompanhamento e avaliação): quando acompanham a execução das ações pedagógicas, administrativas e financeiras, avaliando e garantido o cumprimento das normas das escolas e a qualidade social do cotidiano escolar.
- d) **Mobilizadoras**: quando promovem a participação, de forma integrada, dos segmentos representativos da escola e da comunidade local em diversas atividades, contribuindo assim para a efetivação da democracia participativa e para melhoria da qualidade social da educação.

Brasil (2004) pontua que o conselho escolar tem um importante papel no debate sobre os principais problemas da escola e suas possíveis soluções. De modo geral, podem ser identificadas algumas atribuições dos conselhos escolares:

- Elaborar o regimento interno do conselho escolar;
- Coordenar o processo de discussão, elaboração ou alteração do regimento escolar;
- Convocar assembleias-gerais da comunidade escolar ou de seus segmentos;
- Garantir a participação das comunidades escolar e local na definição do Projeto Político-Pedagógico da unidade escolar;
- Promover relações pedagógicas que favoreçam o respeito ao saber do estudante e valorizem a cultura da comunidade local;
- Propor e coordenar alterações curriculares na unidade escolar, respeitada a legislação vigente, a partir da análise, dentre outros aspectos, do aproveitamento significativo do tempo e dos espaços pedagógicos na escola;
- Propor e coordenar discussões junto aos segmentos e votar as alterações metodológicas, didáticas e administrativas na escola, respeitada à legislação vigente;
- Participar da elaboração do calendário escolar, no que competir à unidade escolar, observada a legislação vigente;
- Acompanhar a evolução dos indicadores educacionais (abandono escolar, aprovação, aprendizagem, entre outros), propondo,

quando se fizerem necessárias, intervenções pedagógicas e/ou medidas socioeducativas, visando à melhoria da qualidade social da educação escolar;

- Elaborar o plano de formação continuada dos conselheiros escolares, visando a ampliar a qualificação de sua atuação;
- Aprovar o plano administrativo anual, elaborado pela direção da escola, sobre a programação e a aplicação de recursos financeiros, promovendo alterações, se for o caso;
- Fiscalizar a gestão administrativa, pedagógica e financeira da unidade escolar;
- Promover relações de cooperação e intercâmbio com outros conselhos escolares;

O autor afirma que o exercício dessas atribuições é, em si mesmo, um aprendizado que faz parte do processo democrático de divisão de direitos e responsabilidades no processo de gestão escolar. Cada conselho escolar deve chamar a si a discussão de suas atribuições prioritárias, em conformidade com as normas do seu sistema de ensino e da legislação em vigor. Mas, acima de tudo, deve ser considerada a autonomia da escola (prevista na LDB) e o seu empenho no processo de construção de um Projeto Político-Pedagógico coerente com seus objetivos e prioridades, definidos em função das reais demandas das comunidades escolar e local, sem esquecer o horizonte emancipador das atividades desenvolvidas nas escolas públicas.

Ainda conforme Brasil (2004) composição do conselho escolar é variada, dependendo do regimento de cada rede de ensino e/ou unidade escolar. No entanto, a maioria dos conselhos tem como representantes os seguintes segmentos da unidade escolar: pais, alunos, professores, direção e demais funcionários.

O autor também ressalta que numa escola que vivencia a prática da gestão democrática, os componentes do conselho escolar devem ser eleitos pelos membros do segmento que representam, ou seja, professores, estudantes, funcionários, pais. Podem participar do conselho, com direito a voz e voto, todos os que fazem parte da comunidade escolar e foram eleitos representantes pelos seus pares. Porém, todos os que trabalham, estudam, têm filhos na escola ou

são integrantes de movimentos sociais organizados na área em que a escola está inserida podem participar das reuniões do conselho, com direito a voz.

A gestão democrática na escola pública remete-se a participação ativa de todos envolvidos direto ou indiretamente no processo educacional, mediante questões que irão interferir de maneira decisiva em tal processo. Algumas vezes por surgirem dificuldades na concretização do processo de democratização na escola, passando a ser visto como um sonho de difícil realização, uma verdadeira utopia. Destacando que o significado da palavra utopia é algo fora da realidade. Sabe-se que a democratização da escola através dos conselhos escolares é uma ação com alguns entraves, mas possivelmente realizável, para tanto se faz necessário atitudes que favoreçam essa ação.

Libâneo (2006) acerca da concepção democrático-participativa ressalta que:

A concepção democrático-participativa defende a tomada de decisão coletiva, onde cada partícipe encarrega-se de sua função e responsabilidade no trabalho proposto. Libâneo (2006) propõe que os objetivos sociopolíticos da ação dos educadores voltados para as lutas pela transformação social e da ação da própria escola de promover a apropriação do saber para a instrumentação científica e cultural da população, é possível não só resistir às formas conservadoras de organização e gestão como também adotar formas alternativas, criativas, que contribuam para uma escola democrática a serviço da formação de cidadãos críticos e participativos e da transformação das relações sociais presentes. (LIBÂNEO, 2006, p.328).

A ação da gestão democrático-participativo abre o canal para participação da comunidade, assim a escola deixa de ser uma redoma, um lugar fechado e separado da realidade e passa a acontecer como uma comunidade educativa, interagindo substancialmente com a sociedade civil.

Gadotti e Romão (1997) também afirmam que a participação influencia na democratização da gestão e também na melhoria da qualidade do ensino.

“Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida.” (GADOTTI e ROMÃO, 1997, p.16)

Para que as mudanças ocorram no espaço escolar é fundamental o engajamento da escola, pais e comunidade participando não como meros

coadjuvantes, mas sim como atores principais da trama de construção de uma escola livre e formadora de sujeitos que colaborem de forma significativa no mundo em que vivem. Quando se remete a palavra participação é preciso que se tenha consciência do seu verdadeiro sentido, participar significa tomar parte em ações que viabilizem um espaço democrático, onde as pessoas sintam-se capazes de contribuir no crescimento do desempenho da escola.

O Conselho Escolar viabiliza uma discussão mais ampla acerca dos problemas e assuntos apontados pela escola. Antunes (2002) refere-se ao conselho escolar:

“Será no conselho que os problemas da gestão escolar serão discutidos se as reivindicações educativas serão analisadas para se for o caso dependendo dos encaminhamentos e da votação em plenária, - ser aprovadas e remetidas para o corpo diretivo da escola, instância executiva, que se encarrega de pôr em prática, as decisões ou sugestões do Conselho de Escola.” (ANTUNES, 2002, p.23)

Sabe-se que os desafios para construção de uma gestão democrática não são poucos, mas podem ser superados com o empenho de todos, trabalhando juntos harmonicamente e respeitando o espaço de cada um, ouvindo as opiniões e assumindo as responsabilidades dos sucessos e fracassos que possam ocorrer.

A participação é fundamental em uma gestão, pois através da união de esforços o alcance das metas propostas fica mais próximo. Libâneo (2004) relata que:

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, estrutura e organização e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação. (LIBÂNEO, 2004, p. 102).

A gestão democrática valorizar as relações coletivas e o esforço de cada membro da escola em dar sua contribuição em prol de melhorar as ações para o bom desempenho das atividades escolares. Essa forma de gerenciamento contribuirá para o desenvolvimento pessoal e profissional de todos funcionários da escola, fazendo com que a equipe torne-se um grupo forte e unidos em busca

de um mesmo objetivos, o de transformar o ambiente escolar em um local onde todos façam e se sintam parte dele.

Para que os conselhos escolares funcionem é necessário que se faça uma conscientização da importância da participação efetiva dos funcionários da escola, pais e comunidade. É preciso que todos os envolvidos saibam com clareza qual a sua função dentro do conselho, a escola tem que delegar responsabilidades para os integrantes. Fazendo que todos percebam que são peças fundamentais para que o conselho escolar exerça suas atividades de forma eficaz.

A participação das famílias na educação formal dos seus filhos vai muito além do acompanhamento das notas e de conversas com os educadores. Os pais precisam de um envolvimento direto no cotidiano da escola, fazendo parte também das questões administrativas e das ligadas ao ensino-aprendizagem, essas atitudes além de fortalecer os laços afetivos entre escola e pais, estará contribuindo para uma educação de maior qualidade para seus filhos, já que a função social da escola é formar cidadãos críticos, participativos, reflexivos, prontos para atuarem na sociedade.

O conselho escolar é mais uma ferramenta para garantia da gestão democrática das instituições de ensino, estimulando pais e comunidade a acompanharem tudo que acontece na escola, desde vida escolar dos seus filhos, aos assuntos burocráticos da escola. As instituições de ensino precisam acolher esses pais e comunidade, e incentivá-los a fazerem parte do processo educacional, tratando-os como parceiros de fato, dando oportunidade para que eles participem com sugestões, ideias e principalmente com suas vivências, que devem ser respeitadas.

O Conselho escolar é um órgão que tem representantes dos diferentes segmentos escolares: Educadores, funcionários da escola, pais e comunidade escolar. Com a formação do conselho escolar, cria-se também um ambiente mais democrático e transparente, onde as pessoas veem a escola com outros olhos, entendem que as decisões são tomadas em conjunto e há clareza nos investimentos dos recursos recebidos pela escola.

Pereira (1996) in Brasil (2006) entende que é fundamental que o Conselho Escolar, no processo de sua construção e constituição, passe por momentos de vivências coletivas nas quais se discuta não somente o sentido e o significado

de um órgão colegiado para a organização político pedagógica da escola, mas que essa discussão defina o tipo de homem, de educação e de sociedade que se deseja construir. É necessário pensar em meios e estratégias que garantam estudos e debates, seminários, encontros, assembleias, com os diversos segmentos componentes da comunidade escolar, para que o processo de construção do Conselho seja antecipado de condições possibilitadoras da compreensão teórico-prática e política que explicitem a sua necessidade.

Segundo Brasil (2006) a LDB instituiu nas instituições públicas de educação básica os conselhos escolares, com representação da comunidade. Essa forma de participação reforça os interesses coletivos da ação pública e constitui mecanismos políticos de superação da centralidade do poder instituído nas escolas. A implementação dos conselhos escolares permite que diferentes setores da sociedade possam contribuir e participar da gestão da escola de forma democrática e institucionalizada.

Com base nessa concepção organizativa, a escola pode concretamente adotar um novo conteúdo e uma nova prática de gestão que fundamentalmente priorize a dimensão participativa. Alguns exemplos de concepções que priorizem a participação são a cogestão, a administração colegiada, a administração participante e a autogestão.

A cogestão está ligada ao princípio de codecisão. Uma decisão só pode ser tomada por concordância das partes. A cogestão busca o equilíbrio do poder e de participação dos vários segmentos no interior das instituições, escola ou empresa. A administração colegiada pressupõe a participação da comunidade nas decisões do processo educativo. Representa uma instância coletiva de tomada de decisão e de análise dos problemas da escola. A administração colegiada busca uma nova prática de exercício de poder.

A democracia participante baseia-se no princípio que seus membros elegem delegados para representar seus interesses. Seu objetivo é que os problemas das bases sejam considerados nas políticas do governo e do Estado. Nesse tipo de organização, só os delegados legitimamente escolhidos têm autoridade para votar sobre assuntos a serem decididos.

A autogestão pressupõe que todos os cidadãos são administradores de diretos de suas organizações, empresas ou instituições. Seus membros formam um grupo que autogovernava. Numa organização de autogestão, a coletividade

exerce os poderes do governo por meio da ação direta. O processo de gestão da escola deve estar fundamentado no seu projeto político pedagógico. O processo democrático vive da ação coletiva, e como tal, implica participação da comunidade escolar no processo democrático de discussão e definição de suas políticas e projetos educacionais.

É preciso que o gestor escolar quebre o elo do eu e passe a utilizar o nós, delegando funções e descentralizando as tarefas, dando oportunidade para que todos da escola e de seus arredores participem da gestão. Contribuindo para o melhoramento da qualidade do ensino e da efetivação da gestão democrática. Trabalhando desta forma o gestor ganhará tempo, focando em coisas mais urgentes, promoverá uma maior confiança entre os membros da escola e assegurará a participação e colaboração de todos os segmentos da escola.

São notórias as mudanças nos educadores, alunos, funcionários, pais e comunidades em escolas que as decisões compartilhadas são valorizadas, as pessoas sentem-se mais felizes e ficam muito mais comprometidas com as atividades da escola. As instituições de ensino precisam se reinventar para que possam conseguir superar os problemas e assim cumprir bem sua função social que é formar cidadãos.

As ações colegiadas são fundamentais na implantação da gestão democrática nas escolas. Gracindo (2007) defende os Conselhos escolares como um importante mecanismo na gestão escolar.:

“Os conselhos escolares, entre outros mecanismos, têm papel decisivo na gestão democrática da escola, se for utilizado como instrumento comprometido com a construção de uma escola cidadã. Assim, constitui-se como um órgão colegiado que representa a comunidade escolar e local, atuando em sintonia com a administração da escola e definindo caminhos para tomar decisões administrativas, financeiras e político-pedagógico condizentes com as necessidades e potencialidades da escola. Desta forma, a gestão deixa de ser prerrogativa de uma só pessoa e passa a ser um trabalho coletivo, onde os segmentos escolares e a comunidade local se congregam para construir uma educação de qualidade e socialmente relevante. Com isso, divide-se o poder e as consequentes responsabilidades. (GRACINDO, 2007, p.39)

2.2.1 A importância do Gestor na construção da Gestão Democrática na Escola Pública

A figura do diretor atualmente é de um líder que compartilha sua liderança, diferente de antes, onde o diretor era o centro do poder e das tomadas de decisões. Libâneo (2004) se refere às críticas feitas a diretores:

Muitos dirigentes escolares foram alvos de críticas por práticas excessivamente burocráticas, conservadoras, autoritárias, centralizadoras. Embora aqui e ali continuem existindo profissionais com esse perfil, hoje estão disseminadas práticas de gestão participativa, liderança participativa, atitudes flexíveis e compromisso com as necessárias mudanças na educação. (LIBÂNEO, 2004, p.217)

São varias as modalidades de escolha de dirigentes escolares. Brasil (2004) detalha algumas delas:

- 1- Diretor de livremente indicado pelos poderes públicos (estados e municípios);
- 2- Diretor de carreira;
- 3- Diretor aprovado em concurso público;
- 4- Diretor indicado por listas tríplexes ou sêxtuplas ou processos mistos;
- 5- Eleição direta para diretor.

O autor afirma que cada uma dessas modalidades se fundamenta em argumentos importantes, mas nenhuma parece garantir plena e isoladamente as exigências para o cumprimento das funções do diretor na gestão democrática da escola. Entende-se que a complexidade do processo de gestão implica considerar algumas exigências para a escolha do diretor: a efetiva participação das comunidades local e escolar, a proposta pedagógica para a gestão e a liderança dos postulantes ao cargo.

Ainda de acordo com Brasil (2004) ao analisar essas modalidades, a livre escolha dos diretores pelos poderes públicos se fundamenta na prerrogativa do gestor público indicar o diretor como um cargo de confiança da administração pública. Historicamente, contudo, essa modalidade parece ter contemplado formas mais usuais de clientelismo, na medida em que se distinguia pela política do favoritismo e da marginalização das oposições, e o papel do diretor não contava com o da comunidade escolar. Essa modalidade articulado ao conservadorismo político permitia, portanto, a transformação da escola em um

espaço instrumentalizador de práticas autoritárias e mecanismos de barganhas políticos as mais diversas, evidenciando forte ingerência na gestão escolar.

Sobre as eleições diretas para diretores Paro (2001) afirma:

“... que as eleições tiveram um importante papel na diminuição ou eliminação, nos sistemas em que foram adotadas, de sistemática influência dos agentes políticos (vereadores, deputados, prefeitos, cabos eleitorais etc.) na nomeação do diretor. Mas isso não significa que o clientelismo tenha deixado de exercer suas influências na escola. Por um lado, em alguns sistemas continuaram a existir brechas para a penetração da influência do agente político na nomeação do diretor; por outro, as práticas clientelistas passaram a fazer parte também do interior da própria escola, quer no processo de eleição do diretor, quer durante o exercício de seu mandato”. Em consequência, o fato de “a incipiente prática política introduzida pelas eleições de diretores não ter sido capaz de eliminar por completo essas expectativas e comportamentos clientelistas não pode levar a que se impute às eleições as causas desses males que nada mais são, na verdade, do que remanescentes de uma cultura tradicionalista que só a prática democrática e o exercício autônomo da cidadania poderá superar”. (PARO,2001, p. 65-67)

Dessas diferentes formas de ingresso na função de diretor o autor Brasil (2004) ressalta que as eleições diretas para diretores, historicamente têm sido uma das modalidades tidas como das mais democráticas formas, apesar de se constituírem também uma grande polêmica. A defesa dessa modalidade vincula-se à crença de que o processo implica uma retomada ou conquista da decisão sobre os destinos da escola pela própria escola.

O processo de eleição apresenta-se de formas variadas, indo desde a delimitação do colégio eleitoral – que pode ser restrito a apenas uma parcela da comunidade escolar, ou à sua totalidade, compreendida como universo de pais, estudantes, professores, técnicos e funcionários – até a definição operacional para o andamento e a transferência do processo – data, local, horário, valorização operacional dos votos de participação dos vários segmentos envolvidos. Há, também, exemplos em que a eleição é utilizada como um dos mecanismos de escolha associado a outros, tais como: provas específicas, apresentação de planos de trabalho etc. Vale destacar, nessa modalidade, a importância dada ao processo de participação e decisão na escolha dos diferentes candidatos pelas comunidades local e escolar.

Com a modalidade da eleição direta para diretores, criaram-se várias expectativas acerca da forma do diretor gerenciar as escolas. Sobre essas esperanças Paro (2001) revela:

“... era a de que esta conseguiria eliminar o autoritarismo existente na escola e a falta de participação de professores, estudantes, funcionários e pais nas decisões. A suposição por trás dessa expectativa era a de que a falta de participação e o autoritarismo existentes na escola se deviam, em grande parte ou exclusivamente, ao fato de o diretor, não tendo compromissos com o pessoal escolar ou com os usuários da escola, por não ter sido escolhido por estes, tender a articular-se apenas com os interesses do Estado, voltando às costas para a unidade escolar e sua comunidade. Com a eleição, esperavam que a escola se encaminhasse rapidamente para uma convivência democrática e para a maior participação de todos em sua gestão”. (2001, p. 65-67)

Brasil (2004) também deixa claro que a eleição direta para diretores por si só, não é garantia de democratização da gestão, é necessário que a mesma seja associada a outros instrumentos para a democratização das escolas.

A eleição direta para diretor de escola é uma ferramenta importantíssima, até mesmo para que se tenha uma escolha democrática. Paro (2001) sobre os diretores eleitos de forma direta:

“parece que o diretor consegue perceber melhor, agora, sua situação contraditória, pelo fato de ser mais cobrado pelos que o elegeram. Esse é um fato novo que não pode ser menosprezado. A sua condição de responsável último pela escola e de preposto do Estado no que tange ao cumprimento da lei e da ordem na instituição escolar, soma-se agora seu novo papel de líder da escola, legitimado democraticamente pelo voto se seus comandados, que exige dele maior apego aos interesses do pessoal escolar e do usuário, em contraposição ao poder do Estado. Isto serviu para introduzir mudanças na conduta dos diretores eleitos, que passaram a ver com as solicitações de professores, funcionários, estudantes e pais” (PARO, 2001, p.69).

No entendimento de Lück (2000) um diretor eficaz é aquele que trabalha o potencial dos envolvidos no processo educacional: Utilizando o que cada um tem para oferecer, valorizando cada ação e gesto que os colaboradores fazem em prol da escola.

“Os dirigentes de escolas eficazes são líderes, estimulam os professores e funcionários da escola, pais, alunos e comunidade a utilizarem o seu potencial na promoção de um ambiente escolar educacional positivo e no desenvolvimento de seu próprio potencial, orientado para a aprendizagem e construção do conhecimento, a

serem criativos e proativos na resolução de problemas e enfrentamento de dificuldades”. (LÜCK, 2000, p. 2).

Lück (2009) ressalta que desenvolver continuamente a competência profissional constitui-se em desafio a ser assumido pelos profissionais, pelas escolas e pelos sistemas de ensino, pois essa se constitui em condição fundamental da qualidade de ensino. Nenhuma escola pode ser melhor que os profissionais que nela atuam. Nem o ensino pode ser democrático, isto é, de qualidade para todos, caso não se assente sobre padrões de qualidade e competências profissionais básicas que sustentem essa qualidade.

A busca permanente pela qualidade e melhoria contínua da educação passa, pois, pela definição de padrões de desempenho e competências de diretores escolares, dentre outros, de modo a nortear e orientar o seu desenvolvimento. Este é um desafio que os sistemas, redes de ensino, escolas e profissionais enfrentam e passam a se constituir na ordem do dia das discussões sobre melhoria da qualidade de ensino.

O bom diretor é aquele que motiva e contagia as pessoas a participarem da gestão escolar. Silva (2005) afirma que:

“É possível, a partir desse contexto, levantar algumas questões que o gestor poderia abordar para estimular a participação, tais como: como criar uma visão de conjunto associada a uma ação de cooperativismo? É possível promover um clima de confiança na escola, fazendo com que todos se sintam importantes no desenvolvimento das tarefas? Como valorizar as capacidades e aptidões dos participantes? De que modo associar esforços, quebrar arestas, eliminar divisões e integrar esforços? Qual a maneira de estabelecer demandas de trabalho centradas nas ideias e não nas pessoas? Qual o melhor caminho para desenvolver a prática de assumir responsabilidades em conjunto?” (SILVA, 2005, p. 31)

O diretor escolar deve buscar uma harmonia entre sua equipe, professores, pais e comunidade. Sendo uma fonte de inspiração para todos, valorizando e respeitando o trabalho de cada um. Lück (2005) defende que:

Os gestores escolares atuando como líderes, são responsáveis pela sobrevivência e pelo sucesso de suas organizações. Chamamos de liderança a um conjunto de fatores associados como, por exemplo, a dedicação, a visão, os valores, o entusiasmo, a competência e a integridade expressos por uma pessoa que inspira a outros a trabalharem conjuntamente para atingirem objetivos e metas coletivas. (LÜCK, 2005, p. 33)

Para Lück (2000) o diretor é um gestor da dinâmica social, um mobilizador, um orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos.

[...] um gestor da dinâmica social, um mobilizador, um orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos (LUCK, 2000, p. 16).

O diretor é o maestro de uma grande orquestra de pessoas que buscam um objetivo comum. Sendo um condutor, indicando as posições de cada membro. Libâneo, Oliveira e Toschi (2003) revelam qual é a função do diretor:

[...] o diretor coordena, mobiliza, motiva, lidera, delega aos membros da equipe escolar, conforme suas atribuições específicas, as responsabilidades decorrentes das decisões, acompanha o desenvolvimento das ações, presta contas e submete à avaliação da equipe o desenvolvimento das decisões tomadas coletivamente (LIBÂNEO, OLIVEIRA e TOSCHI, 2003, p. 335).

Segundo Lück (2009) cabe ao diretor, promover na escola o ambiente propício para a orientação dessa participação. Para tanto, dentre outros cuidados, compete-lhe:

- Criar na escola uma visão de conjunto, que estabelecer o sentido de unidade e orienta o sentido de cooperação e ação articulada.
- Promover clima de confiança e reciprocidade na construção de um ambiente colaborativo.
- Promover a integração de esforços, a articulação de áreas de atuação, a quebra de aresta e o enfraquecimento de atritos, dissensos e diferenças.
- Criar cultura de valorização das capacidades, realizações e competências das pessoas pela celebração dos seus resultados, como um valor coletivo da escola e da educação.
- Desenvolver a prática das decisões colegiadas e compartilhamento de responsabilidades.
- A autora afirma que o diretor consciente dessa necessidade, continuamente questiona:

- Em que medida essas condições existem em sua escola? Como elas se expressam?
- Como é possível reforçá-las e aprimorá-las?

Lück também ressalta que é importante lembrar que, por melhores que sejam as condições de participação e sua expressão na escola, nunca ela é ideal ou dada definitivamente, cabendo cuidado e liderança contínuos do diretor para sua manutenção e melhoria.

O discurso e a prática da democracia devem estar consolidados, as ações precisam ser executadas.

[...] democracia só se efetiva por ações e relações que se dão na realidade concreta, em que a coerência democrática entre o discurso e a prática é um aspecto fundamental. A participação não depende de alguém que “dá” abertura ou “permite” sua manifestação. Democracia não se concede, conquista-se, realiza-se (HORA, 2006, p. 133).

O gestor tem um papel de fundamental importância na implantação da gestão democrática, mesmo havendo fatores que limitem sua intervenção, é preciso que o gestor não desista de lutar pela implantação da gestão democrática, fazendo valer seu papel de cidadão, questionando e buscando meios para que essa gestão ocorra de forma efetiva. As escolas tem necessidade de gestores que tenham capacidade de facilitarem a resolução de problemas no coletivo, trabalhando em equipe, junto com os professores, funcionários e comunidade. Ouvindo e respeitando as sugestões, delegando tarefas descentralizando o poder. E o mais importante trazer as famílias e comunidade para dentro da escola, para que façam parte da administração escolar.

A democracia busca uma integração mútua entre escola e comunidade escolar e local, com atitudes verdadeiramente democrática, sem mascarar a realidade dos fatos. Paro (2001) esclarece:

Há pessoas trabalhando na escola, especialmente em postos de direção, 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 o que esse discurso parece não conseguir encobrir totalmente é que, se a participação depende de alguém que dá abertura ou 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”. (PARO, 2001, pp. 18-19)

Geralmente é ao gestor que as pessoas levam suas ideias, críticas e reclamações, o mesmo deve ser um facilitador desse diálogo, dessa troca de informações, estimulando essa prática para que se torne um hábito corriqueiro. Nutrindo nas pessoas um sentimento de parceria e de confiança mútua. Colocando os interesses da escola sempre em primeiro lugar. Lück (2001) afirma que os diretores participativos baseiam-se no conceito da autoridade compartilhada, cujo poder é delegado aos representantes da comunidade escolar e as responsabilidades são assumidas por todos.

Paro (2005) coloca como o sistema hierárquico e a relação de poder muitas vezes leva o diretor a viver situações contraditórias:

“O que nós temos hoje é um sistema hierárquico que pretensamente coloca todo o poder nas mãos do diretor. Não é possível falar das estratégias para se transformar o sistema de autoridade no interior da escola, em direção a uma efetiva participação de seus diversos setores, sem levar em conta a dupla contradição que vive o diretor da escola hoje. Esse diretor, por um lado, é considerado a autoridade máxima no interior da escola, e isso, pretensamente, lhe daria um grande poder e autonomia; mas, por outro lado, ele acaba se constituindo, de fato, em virtude de sua condição de responsável último pelo cumprimento da Lei e da Ordem na escola, em mero preposto do Estado. Esta é a primeira contradição. A segunda advém do fato de que, por um lado, ele deve deter uma competência técnica e um conhecimento dos princípios e métodos necessários a uma moderna e adequada administração dos recursos da escola, mas, por outro lado, sua falta de autonomia em relação aos escalões superiores e a precariedade das condições concretas em que se desenvolvem as atividades no interior da escola tornam uma quimera a utilização dos belos métodos e técnicas adquiridas [...]. (PARO, 2005, p.11.)

O diretor deve buscar parceria com sua equipe de trabalho, pais, discentes e comunidade, dando a cada um responsabilidade no cotidiano da escola. A tarefa de assumir responsabilidades não é fácil, a maioria das pessoas está acostumada a fazerem parte só do sucesso, o fracasso sempre é remetido aos outros. O espaço escolar é composto de sucessos e fracassos, por isso é importante que todos estejam conscientes de como sua participação é decisiva para que o sucesso ocorra. No entanto é preciso aceitar os fracassos, usando-os para corrigir o que não está dando certo.

Conforme Lück (2001) em algumas gestões escolares participativas, os diretores dedicam uma grande parte do tempo na capacitação de profissionais,

no desenvolvimento de um sistema de acompanhamento escolar e em experiências pedagógicas baseadas na reflexão-ação.

Quando se trata da gestão, é incontestável a importância do trabalho do gestor escolar para garantia e eficácia das ações que viabilizem a democratização das relações dentro e fora do ambiente escolar. Observa-se que nas escolas públicas que não tem diretores escolhido pela comunidade, há um certo distanciamento entre os gestores e a comunidade, fato que impossibilita a construção da gestão democrática. O gestor além de líder tem que ser um facilitador de um bom relacionamento entre escola, família e comunidade, para que juntos possam solucionar as dificuldades existentes no espaço escolar.

É preciso tocar os sentimentos das pessoas, fazendo com que se sintam importantes no processo educacional de seus filhos, deixando felizes em poderem dar sua contribuição nos rumos da educação deles. Cabe ao gestor fazer que essa relação ocorra de forma amistosa, ultrapassando qualquer obstáculo que possa interferir na aproximação da escola e família.

2.2.2 A Participação

De acordo com Bordenave (1992) a palavra participação deriva da palavra parte e significa fazer parte, tomar parte ou ter parte. É preciso que as pessoas compreendam bem o sentido da palavra participação profundamente, empenhando-se de maneira satisfatória nas ações das quais se disponham a participar. O autor também destaca um conjunto de modelos de participação:

- 1) Participação de fato: refere-se às primeiras atividades de participação do homem, realizada no seio do grupo familiar ou do clã; estão associados as suas necessidades de subsistência;
- 2) Participação espontânea: diz respeito às formas de participação em grupos sócias – de amigos, de vizinhança; geralmente esses grupos são fluídos, sem organização estável e objetivos claramente definidos. A participação nesse caso vincula-se a necessidade de satisfação psicológica, expressiva etc.
- 3) Participação imposta: o indivíduo é obrigado a fazer parte do grupo e a fazer atividades consideradas indispensáveis. Ex.: eleição obrigatória.

- 4) Participação voluntária: o grupo é criado pelos próprios participantes, que definem sua organização, objetivos e formas de atuação. Exemplo: associações profissionais, ONGs. Nessa categoria pode-se incluir uma subcategoria: “participação provocada” – situação em que a formação do grupo é induzida por agentes externos com a finalidade de realizarem objetivos que não aqueles do próprio grupo.
- 5) Participação concedida: relaciona-se com a participação de indivíduos em instância que não foram criadas por eles, mas sua presença, em termos de poder ou de influência é considerada legítima tanto pelos subordinados como pelos superiores. Embora essa não seja uma participação democrática, pode ser potencialmente transformadora.

Bordenave (1992) apresenta 10(dez) princípios de participação:

1. A participação é uma necessidade humana e, por conseguinte, constitui um direito das pessoas;
2. A participação justifica-se por si mesma, não por seus resultados;
3. A participação é um processo de desenvolvimento da consciência crítica e de aquisição de poder;
4. A participação leva à apropriação do desenvolvimento pelo povo;
5. A participação é algo que se aprende e aperfeiçoa;
6. A participação pode ser provocada e organizada, sem que isto signifique necessariamente manipulação;
7. A participação é facilitada com a organização e a criação de fluxos de comunicação;
8. Devem ser respeitadas as diferenças individuais na forma de participar;
9. A participação pode resolver conflitos, mas também pode gerá-los;
10. Não se deve “sacralizar” a participação: ela não é panacéia nem é indispensável em todas as ocasiões.

Segundo Lück (2006) os segmentos que atuam na escola exercem influência sobre a dinâmica e sobre os resultados educacionais da escola e que isso depende também de uma competência em decidir e agir sobre as questões que a envolvem. Que a atuação consistente seja o ponto de partida para a construção dessa escola tão almejada, todos participando, juntos, sendo corresponsáveis por uma educação de qualidade. E essa educação de

qualidade, reflete em alunos críticos e participativos conscientes de seu papel na sociedade em que atual, além de ter como frutos alunos que valorizem o ato de aprender.

A participação é fundamental no processo de implantação da gestão democrática no espaço escolar. As pessoas são parte integrante desse processo, e a participação de todos é vital para o sucesso da gestão democrática da escola.

Quando as pessoas entendem o real sentido da participação e o poder que a elas é concedido, há um interesse maior em fazer parte do que lhe é proposto. Lück (2009) defende o sentido de participação:

A participação, em seu sentido pleno, caracteriza-se por uma força de atuação consciente pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade, de sua cultura e de seus resultados, poder esse resultante de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir sobre questões que lhe são afetas, dando-lhe unidade, vigor e direcionamento firme (LÜCK,2009, p. 29).

A participação de todos na gestão escolar é de fundamental importância para a construção e implantação de uma gestão democrática legítima. Freire (1997) refere-se a isso:

“Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente”. (FREIRE, 1997, p.62).

Lück (2002, p. 62) afirma que a participação democrática na gestão escolar deve ser principiada pelos conhecimentos dos papéis de cada profissional que direto e indiretamente vivenciam as rotinas da escola, os projetos e a construção dos documentos intrínsecos ao desenvolvimento do ensino na escola, especialmente no Projeto Político pedagógico.

Quando as pessoas se propõem a participarem do cotidiano da escola, é preciso que se distribuam as tarefas, delegando a cada um suas atribuições. Com isso a escola ganhará tempo e agilidade para dedicar-se a outras necessidades.

Segundo Demo (1988), participação é conquista, visto que significa processo infindável, em constante vir a ser, uma conquista diária é consequência do fortalecimento da responsabilidade dos indivíduos. A escola fica mais forte quando além de sua equipe, alunos, pais e comunidade participam se suas ações. Agindo com responsabilidade e altivez.

A participação além de ser um meio para viabilizar a gestão democrática, também aproxima as pessoas. Promovendo laços não só dentro da escola, mas fora também.

“A participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorecem uma aproximação maior entre professores, alunos, pais.”(LIBÂNEO,2001,p.79)

Lück (2009) pontua que participação constitui uma forma significativa de, ao promover maior aproximação entre os membros da escola, reduzir desigualdades entre eles. Portanto, a participação está centrada na busca de formas mais democráticas de promover a gestão de uma unidade social. As oportunidades de participação se justificam e se explicam, em decorrência, como uma íntima interação entre direitos e deveres, marcados pela responsabilidade social e valores compartilhados e o esforço conjunto para a realização de objetivos educacionais.

A Participação é indispensável para que uma gestão galgue com êxito suas metas estabelecidas. Todos os segmentos de uma instituição devem estar alinhados em busca de um mesmo objetivo, fato que só ocorrerá de forma eficaz se houver a participação e engajamento de todos.

Ao participar de uma gestão a comunidade tem a oportunidade de entender melhor os assuntos da escola, podendo assim cobrar, fiscalizar, dar opiniões e ajudar nas soluções possíveis.

“Para a comunidade, participar de uma gestão da escola significar inteirar-se e opinar sobre assuntos para os quais muitas vezes se encontra despreparada; significa todo um aprendizado político e organizacional (participarem de reuniões, darem opiniões, anotar, fiscalizar , cumprir decisões); muda sua visão de direção de escola, passando a não esperar decisões prontas para serem seguidas;

significa, enfim pensar a escola não como um organismo governamental, portanto externo, alheio, e sim como um órgão público que deve ser não apenas fiscalizado e controlado, mas dirigido pelos seus usuários".(HORA,1994, p.134)

É preciso que haja incentivo por parte da escola, para que as pessoas se interessem em participar da mesma. É preciso que se viabilizem condições para que as pessoas se engajem e tenham vontade de participarem das atividades da escola Sobre isso Paro (1997) salienta que:

"A participação democrática não se dá espontaneamente; sendo antes um processo histórico de construção coletiva, coloca-se a necessidade de se preverem mecanismos institucionais que não apenas viabilizem, mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública. Isso parece tanto mais necessário quanto mais considerarmos nossa sociedade, com tradição de autoritarismo, poder altamente concentrado e de exclusão de divergências nas discussões e decisões". (PARO, 1997, p.37).

Conforme Lück (2007) a participação, demanda preparação, que envolve a capacidade de tomar decisões de forma compartilhada e comprometimento com a implementação das decisões tomadas.

Para Lück (2009) a realização da gestão democrática é um princípio definido na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Art. 3º. Inciso VIII), e na Constituição Federal (Art. 206, inciso VI). O mesmo se assenta no pressuposto de que a educação é um processo social colaborativo que demanda a participação de todos da comunidade internada escola, assim dos pais e da sociedade em geral. Dessa participação conjunta e organizada é que resulta a qualidade do ensino para todos, princípio da democratização da educação. Portanto, a gestão democrática é proposta como condição de: i) aproximação entre escola, pais e comunidade na promoção de educação de qualidade; ii) de estabelecimento de ambiente escolar aberto e participativo, em que os alunos possam experimentar os princípios da cidadania, seguindo o exemplo dos adultos. Sobretudo, a gestão democrática se assenta na promoção de educação de qualidade para todos os alunos, de modo que cada um deles tenha a oportunidade de acesso, sucesso e progresso educacional com qualidade, numa escola dinâmica que oferta ensino contextualizado em seu tempo e segundo a realidade atual, com perspectiva de futuro.

Baseado em diferentes autores Brasil (2006) apresenta algumas estratégias que podem facilitar a mobilização e a participação de pessoas nos processos coletivos de tomadas e implementação de decisões. São elas:

- Identificar as oportunidades apropriadas para ação e a decisão compartilhadas;
- Estimular a participação e o comprometimento dos membros das comunidades escolar e local, criando um sentido maior, um propósito coletivo e um código de valores comum a todos os participantes;
- Estabelecer normas de trabalho em grupo, acompanhar e orientar, avaliar e apresentar comentários positivos para que pessoas se sintam estimuladas a crescer e a compartilhar ideias;
- Acatar e valorizar, publicamente, boas ideias individuais e transformá-las em trabalho coletivo;
- Garantir os recursos físicos, materiais e financeiros necessários para apoiar os esforços participativos;
- Estabelecer um clima de confiança e respeito entre todos;
- Desenvolver uma comunicação aberta e clara, na qual ouvir atentamente o outro é tão ou mais importante do que falar;
- Compartilhar o poder e delegar responsabilidades, canalizando talentos e incentivando a pró-atividade de todos os participantes.

Essas estratégias associadas a outros fatores podem contribuir de maneira fundamental para a viabilização da implantação da gestão democrática nas instituições de ensino públicas. Fazer as pessoas entenderem a importância que elas têm para o pleno desenvolvimento da escola, é mais uma estratégia que desperta a vontade de estar fazendo parte de todos os assuntos da escola.

A gestão democrática estar ligada intimamente a participação. Para Lück (2009) quem participa se prepara e se organiza. A participação inerente à gestão democrática pressupõe que haja a necessária preparação e organização que deem efetividade às suas ações. De nada adiantam as participações orientadas por objetivos pessoais, e de pouco adiantam as participações desorganizadas e mal informadas. Ainda sobre participação Lück (2002), afirma:

“A participação significa, portanto, a intervenção dos profissionais da educação e dos usuários (alunos e pais) na gestão da escola. Há dois sentidos de participação articulados entre si: a) a de caráter mais interno, como meio de conquista da autonomia da escola, dos professores, dos alunos, constituindo prática formativa, isto é, elemento pedagógico, curricular, organizacional; b) a de caráter mais externo, em que os profissionais da escola, alunos e pais compartilham, institucionalmente, certos processos de tomada de decisão. (LÜCK, 2002. P. 66)

2.2.3 O Projeto Político Pedagógico

De acordo com a resolução nº 4, de 13 de julho de 2010, do CNE o capítulo I que se refere ao projeto político-pedagógico e o regimento escolar dizem que:

“Art. 43. O projeto político-pedagógico, interdependentemente da autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira da instituição educacional, representa mais do que um documento, sendo um dos meios de viabilizar a escola democrática para todos e de qualidade social.”

§ 1º A autonomia da instituição educacional baseia-se na busca de sua identidade, que se expressa na construção de seu projeto pedagógico e do seu regimento escolar, enquanto manifestação de seu ideal de educação e que permite uma nova e democrática ordenação pedagógica das relações escolares.

§ 2º Cabe à escola, considerada a sua identidade e a de seus sujeitos, articular a formulação do projeto político-pedagógico com os planos de educação – nacional, estadual, municipal –, o contexto em que a escola se situa e as necessidades locais e de seus estudantes.

§ 3º A missão da unidade escolar, o papel socioeducativo, artístico, cultural, ambiental, as questões de gênero, etnia e diversidade cultural que compõem as ações educativas, a organização e a gestão curricular são componentes integrantes do projeto político-pedagógico, devendo ser previstas as prioridades institucionais que a identificam, definindo o conjunto das ações educativas próprias das etapas da Educação Básicas assumidas, de acordo com as especificidades que lhes correspondam, preservando a sua articulação sistêmica.

Art. 44. O projeto político-pedagógico, instância de construção coletiva que respeita os sujeitos das aprendizagens, entendidos como cidadão com direitos à proteção e à participação social deve contemplar:

I - o diagnóstico da realidade concreta dos sujeitos do processo educativo, contextualizados no espaço e no tempo;

II - a concepção sobre educação, conhecimento, avaliação da aprendizagem e mobilidade escolar;

III - o perfil real dos sujeitos – crianças, jovens e adultos – que justificam e instituem a vida da e na escola, do ponto de vista intelectual, cultural, emocional, afetivo, socioeconômico, como base da reflexão sobre as relações vida-conhecimento-cultura-professor-estudante e instituição escolar;

IV - as bases norteadoras da organização do trabalho pedagógico;

V - a definição de qualidade das aprendizagens e, por consequência, da escola, no contexto das desigualdades que se refletem na escola;

VI - os fundamentos da gestão democrática, compartilhada e participativa (órgãos colegiados e de representação estudantil);

VII - o programa de acompanhamento de acesso, de permanência dos estudantes e de superação da retenção escolar;

VIII - o programa de formação inicial e continuada dos profissionais da educação, regentes e não regentes;

IX - as ações de acompanhamento sistemático dos resultados do processo de avaliação interna e externa (Sistema de Avaliação da Educação Básica – SAEB Prova Brasil, dados estatísticos, pesquisas sobre os sujeitos da Educação Básica), incluindo dados referentes ao IDEB e/ou que complementem ou substituam os desenvolvidos pelas unidades da federação e outros;

X - a concepção da organização do espaço físico da instituição escolar de tal modo que este seja compatível com as características de seus sujeitos, que atenda as normas de acessibilidade, além da natureza e das finalidades da educação, deliberadas e assumidas pela comunidade educacional.

Art. 45. O regimento escolar, discutido e aprovado pela comunidade escolar e conhecido por todos, constitui-se em um dos instrumentos de execução do projeto político pedagógico, com transparência e responsabilidade.

Parágrafo único. O regimento escolar trata da natureza e da finalidade da instituição, da relação da gestão democrática com os órgãos colegiados, das

atribuições de seus órgãos e sujeitos, das suas normas pedagógicas, incluindo os critérios de acesso, promoção, mobilidade do estudante, dos direitos e deveres dos seus sujeitos: estudantes, professores, técnicos e funcionários, gestores, famílias, representação estudantil e função das suas instâncias colegiadas.

A LDB (1996) em seu artigo 12 determina que toda instituição de ensino deve elaborar o seu PPP.: "Os estabelecimentos de ensino respeitando as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica". De acordo com essa especificação todas as escolas públicas devem construir seu PPP.

O PPP é um documento que serve para guiar a escola, nele consta o perfil da escola, suas necessidades, metas e tudo que diz respeito ao seu funcionamento, é como se fosse um raio x que diagnostica seus problemas.

"O Projeto Pedagógico é a forma de organizar o trabalho pedagógico na escola, articulando saberes e espaços-tempos com base nas demandas apresentadas pela comunidade escolar. De certa forma, é um projeto que, embora de caráter burocrático, precisa ser construído a partir das vivências e deve ser motivo para as práticas cotidianas. De um lado há os interesses, as ideias da comunidade, dos estudantes, do sistema de ensino. De outro, há a estrutura, a organização, o currículo, as ideias e as práticas. Amalgamadas, essas potencialidades redundam em um Projeto Pedagógico em acordo com a realidade onde se insere a escola e com os ideais de quem ocupa o espaço escolar. O PP é, assim, o esboço, de forma coletiva, das competências esperadas do educador e das ações escolares. Daí porque é um processo contínuo, precisa ser renovado, repensado, revisto constantemente contribuindo para que se defina a identidade da escola". (CASTANHO, 2008, p.07).

O PPP é o caminho para o norteamento da escola, para que ela possa compreender melhor qual rumo seguir. VEIGA (1995) aponta que:

Projeto Político Pedagógico busca um rumo uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso, todo projeto político da escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico [...]. É político no sentido de compromisso da formação do cidadão para um tipo de sociedade [...]. Pedagógico, no sentido de definir as ações educativas e as características necessárias das escolas de cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade. (VEIGA, 1995, p.13)

Quando a escola constrói seu PPP, está planejando o que se pretende fazer, e como fazer. Estabelece metas e ações a serem desenvolvidas. VEIGA (1995) afirma:

“... Ao construirmos os projetos de nossas escolas, planejamos o que temos intenção de fazer, de realizar. Lançamo-nos para diante, com base no que temos, buscando o possível. Nessa perspectiva, o projeto político pedagógico vai além de um simples argumento de planos de ensino e de atividades diversas.” (VEIGA, 1995, p.12).

Para Vasconcelos (1995) o Projeto Pedagógico é um instrumento teórico-metodológico que visa ajudar a enfrentar os desafios do cotidiano da escola, só que de uma forma refletida, consciente, sistematizada, orgânica e, o que é essencial, participativa. É uma metodologia de trabalho que possibilita ressignificar a ação de todos os agentes da instituição.

O PPP deve ser construído e organizado por todos da instituição de ensino. Implantado de maneira responsável e comprometida.

“... todo projeto é sempre um projeto político-pedagógico, pois traz em si embutida toda uma filosofia e ideologia que se pretende implantar. Ele delinea a identidade da escola. Construído, deve ser vivido evidenciado em todos os momentos por todos os envolvidos no processo educativo da escola, passando pelos níveis da organização da escola como um todo até a organização da sala de aula. O que se ensina e o porquê se ensina deve estar colocado numa teoria que lhe dê suporte, que convide a reconciliação da teoria com uma prática, comprometida com a solução dos problemas da educação e do ensino da unidade escolar e, ainda, comprometida com uma constante e contínua avaliação de seu trabalho.” (SILVA, 1997, p.8)

Traçar um projeto para a escola muitas vezes significar ter que sair de uma área de conforto, para outra totalmente desconhecida, onde desafios são lançados, e é necessário que se busquem ações que viabilizem o sucesso das metas estabelecidas. Essas ações requerem tempo, compromisso, responsabilidade e persistência. Gadotti (1994) ressalta que:

“Todo projeto supõe "rupturas" com o presente e "promessas" para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma nova estabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor do que o presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente a determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores.” (GADOTTI, 1994, p. 579).

Segundo Setúbal (1994) o projeto político pedagógico é construído passo a passo, começando de forma simples e depois vai crescendo, ganhando uma amplitude maior.

“O projeto da escola não começa de uma só vez, não nasce pronto. É muitas vezes de chegada, o ponto de chegada de um processo que se inicia com um pequeno grupo de professores com algumas propostas bem simples e que se amplia, ganhando corpo e consistência. Nesse trajeto, ao explicitar propósitos e situar obstáculos, os educadores vão estabelecendo relações, e apontando metas e objetivos comuns vislumbrando pistas para melhorar a sua atuação.” (SETÚBAL, 1994, p.43.)

DEMO (1998) afirma como fica mais fácil planejar com a existência do projeto político pedagógico:

“Existindo projeto pedagógico próprio, torna-se bem mais fácil planejar o ano letivo, ou rever e aperfeiçoar a oferta curricular, aprimorar expedientes avaliativos, demonstrando a capacidade de evolução positiva crescente. É possível lançar desafios estratégicos, como: diminuir a repetência, introduzir índices crescentes de melhoria qualitativa, experimentar didáticas alternativas, atingir posição de excelência”. (DEMO, 1998, p. 248)

Para VEIGA (1996) o projeto político-pedagógico vai além de um simples agrupamento de planos de capacitação, atualização, educação em serviço, etc. O projeto não é algo que é construído e em seguida arquivado ou encaminhado às autoridades como prova do cumprimento de tarefas burocráticas. Ele é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da instituição.

Na visão de Gadotti (1997) é necessário ousadia para o desenvolvimento do PPP. O autor pontua que:

“O projeto da escola depende, sobretudo, da ousadia dos seus agentes, da ousadia de cada escola em assumir-se como tal, partindo da “cara” que tem, com o seu cotidiano e o seu tempo-espço, isto é, o contexto histórico em que ela se insere. Projetar significa “lançar-se para frente”, antever um futuro diferente do presente. Projeto pressupõe uma ação intencionada com um sentido definido, explícito, sobre o que se quer inovar.” (GADOTTI, 1997, p. 33)

Resende (2007) ressalta que não há mágica nos resultados do PPP, os participantes desse processo deveram uma maior conscientização de seu papel.

“Um projeto político-pedagógico corretamente construído não garante à escola que a mesma se transforme magicamente em instituição de melhor qualidade, mas certamente permitirá que seus integrantes tenham consciência de seu caminhar, interfiram em seus limites, aproveitem melhor as potencialidades e equacionem de maneira coerente as dificuldades identificadas.” (Resende, 2007, p.92)

Se todos que fazem parte do contexto escolar estiverem unidos em busca de uma escola mais democrática, atuando de forma comprometida, os resultados serão positivos. Gadotti (2002) reforça que:

“A gestão democrática da escola implica que a comunidade, os usuários da escola, sejam seus dirigentes e gestores e não apenas os seus fiscalizadores ou, mesmo ainda, os meros receptores dos serviços educacionais. Na gestão democrática pais, mães, alunos, alunas, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade pelo projeto da escola.” (GADOTTI 2002, p. 35)

O PPP é um instrumento fundamental para o bom desenvolvimento das unidades escolares. Silva (2003) diz que o PPP é:

“... um documento teórico-prático que pressupõe relações de interdependência e reciprocidade entre os dois polos, elaborado coletivamente pelos sujeitos da escola e que aglutina os fundamentos políticos e filosófico sem que a comunidade acredita e os quais deseja praticar; que define os valores humanitários, princípios e comportamentos que a espécie humana concebe como adequados para a convivência humana; que sinaliza os indicadores de uma boa formação e que qualifica as funções sociais e históricas que são de responsabilidade da escola. Que elementos o integram? É um instrumento que organiza e sistematiza o trabalho educativo, compreendendo o pensar e o fazer da escola por meio de ações, atos e medidas que combinem a reflexão e as práticas do fazer pedagógico” (SILVA, 2003, p. 296).

É através do projeto político-pedagógico que a escola estabelecerá metas e objetivos a serem alcançados, de acordo com a realidade que a escola está inserida. Veiga (2004) a esse respeito fala que:

“O projeto busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. E, por isso, todo projeto pedagógico da escola é também um projeto político, por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária.” (VEIGA, 2004, p. 15).

Lück (1998) ressalta que projetos que funcionam são aqueles que correspondem a um projeto de vida profissional dos que são envolvidos em suas ações e que, por isso mesmo, já no seu processo de elaboração, canalizam energia e estabelecem orientação de propósitos para a promoção de uma melhoria vislumbrada. Há de se ressaltar, ainda, que problemas e soluções envolvem pessoas, passam pelas pessoas e são delas decorrentes.

A construção do PPP deve ser um processo totalmente democrático, onde o mais importante seja encontrar soluções para as possíveis problemáticas que interferem no desenvolvimento do cotidiano escolar. Veiga (1996) atenta para que:

"O projeto político-pedagógico, ao se constituir em processo democrático de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que supere os conflitos, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando impessoal e racionalizado da burocracia que permeia as relações no interior das instituições, diminuindo os efeitos fragmentários da visão do trabalho que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão" (VEIGA, 1996, p. 13,14).

Conforme Dourado (2006) para a organização do projeto da escola, faz-se necessário pensar nas finalidades cultural, política, social, profissional e humanística que a escola se propõe, como alcançá-las e quais ações devem ser priorizadas. O autor diz a que se refere cada uma das finalidades:

- a) Finalidade cultural: visa preparar culturalmente os indivíduos para compreender melhor a sociedade em que vivem;
- b) Finalidade política e social: busca formar indivíduos para participarem politicamente na sociedade na qual fazem parte;
- c) Finalidade de formação profissional: propõe-se preparar o estudante para a compreensão do papel do trabalho na sua formação;
- d) Finalidade humanística: tem como objetivo formar o estudante integralmente.

As finalidades do PPP são bem estabelecidas pelo autor, onde o intuito maior do projeto é transformar a vida do aluno no todo, abrangendo tanto a sua formação intelectual, como a social e pessoal. Buscando as varias formas de transformação do indivíduo.

Para construção do PPP é preciso que as pessoas envolvidas estejam tomadas pelo espírito do senso do bem coletivo, onde não se sintam obrigadas a participarem, mas, que se sintam parte integrante desse processo. Veiga (1996) pontua que:

“Para que a construção do Projeto Político-Pedagógico seja possível, não é necessário convencer os professores, a equipe escolar e os funcionários a trabalhar mais ou mobilizá-los de forma espontânea, mas propiciar situações que lhes permitem aprender a pensar e a realizar o fazer pedagógico de forma espontânea. (...) o Projeto Político-Pedagógico não visa simplesmente a um rearranjo formal da escola, Mas a uma qualidade em todo o processo vivido.” (VEIGA, 1996, p.15)

Guimarães e Marin (1998) colocam que é preciso acima de tudo ação, não se deve ficar só no campo das discussões e reflexões. Os autores indicam que:

“O projeto pedagógico não pode restringir-se a discussões e reflexões. Esses procedimentos deverão anteceder e oferecer elementos para a tomada de decisão, pois trata-se do plano de ação coletivo. A coordenação exerce uma função imprescindível nesse âmbito, pois tem a tarefa de (co) ordenar as ações do coletivo com o objetivo de registrar os resultados do processo reflexivo e as decisões tomadas garantir que os encontros para as discussões, análises, reflexões e estudos não se percam no esquecimento, caso não sejam sistematizados, organizadas e formalizadas com base no referendo do coletivo.” (GIMARÃES e MARIN, 1998, p.38)

Libâneo (2005, p. 357-359) mostra quatro razões que potencializam a importância da construção do PPP:

1- Na escola, diretores, especialistas, professores, funcionários, alunos e comunidade estão envolvidos em uma atividade conjunta para a formação humana, que implica valores, convicções. Por isso o Projeto Político Pedagógico é a “expressão das aspirações e interesses do grupo”.

2- O Projeto Político Pedagógico é resultado de práticas participativas, de trabalho coletivo, propiciando a realização dos objetivos propostos e o bom funcionamento da escola.

3- A formulação do Projeto Político Pedagógico é também uma prática educativa, porque a organização escolar constitui espaço de formação. Todos podem aprender a fazer do exercício do trabalho um objeto de reflexão e pesquisa.

4- O Projeto Político Pedagógico expressa a autonomia da equipe escolar. Na realização do trabalho coletivo significa que o grupo definiu princípios (ponto de partida) e os objetivos (ponto de chegada), envolvendo práticas de gestão negociadas, unidade teórico-metodológica, sistema de acompanhamento e avaliação.

Comumente percebe-se que muitas vezes os diretores, professores se autodenominam de democráticos, porém têm atitudes totalmente autoritárias, o discurso é um, e a prática é outra muito deferente. Sobre isso Freire (1996) questiona:

“Constitui uma franca contradição, uma clara incoerência, uma prática educativa que se pretende progressista, que é realizada, porém, dentro de modelos tão rígidos, verticais, nos quais não existe lugar para a menor possibilidade de dúvida, de curiosidade, de crítica, de sugestão, de presença viva, com voz, de professores e professoras que devem ficar submissos aos 'pacotes'; dos alunos, cujo direito se resume ao dever de estudar sem indagar, sem duvidar, submissos aos professores; dos zeladores, dos cozinheiros, dos vigilantes, que, trabalhando na escola, também são educadores e necessitam ter voz; dos pais, das mães, que são convidados a visitar a escola ou para festas nos fins de semestres ou para receber queixas sobre seus filhos ou para encarregar-se dos concertos, das reparações do prédio escolar ou até para 'participar' dos pagamentos do material escolar, etc. Nos exemplos que dou, temos por um lado, a proibição ou inibição total de participação; de outro, a falsa participação.” (FREIRE, 1996, p.58.)

Na ótica de Vasconcellos (1995, p. 152) existem alguns fatores que podem comprometer o PPP em partes ou em sua totalidade. São esses os fatores: comodismo; imediatismo; perfeccionismo; falta de esperança e confiança na instituição; formalismos; um projeto elaborado sem sentido, sem envolvimento; falta de experiência de caminhada comum e grupo, a rotatividade das pessoas; falta de condições de tempo e espaço para reflexão; falta de exercício democrático na escola.

É necessário que todos que estejam envolvidos direto ou indiretamente no processo educacional, visem um objetivo maior, que é a promoção de uma educação de qualidade e igualitária, onde todo e qualquer indivíduo tenha direito a ela, independente de cor, credo, situação financeira, ou qualquer outra coisa.

3 MARCO METODOLÓGICO

Segundo Kaurk, Manhães, Medeiros (2010) a metodologia é representada pelo caminho e os passos a seguir no decorrer do projeto, devendo apresentar as técnicas que serão utilizadas para a coleta dos dados (entrevistas, questionamentos, testes, técnicas de agrupamento de dados, elaboração de tabelas, descrição e decodificação). Os objetivos da pesquisa e as hipóteses a comprovar devem ser levados em conta para definição da metodologia.

A presente pesquisa optou por uma metodologia de investigação, composta por duas etapas: a primeira de revisão bibliográfica e a segunda de pesquisa de campo. Onde se constatou a pergunta da pesquisa: Em que medida a gestão democrática escolar está sendo implementada nas escolas públicas municipais na cidade de Floriano-PI? Tendo como objetivo geral analisar a situação da gestão escolar nas escolas públicas a fim de propor estratégias que viabilizem exercer uma gestão eficaz na perspectiva de uma Escola Democrática no âmbito das instituições educativas municipais da cidade de Floriano-PI.

3.1 Delimitação da pesquisa

A metodologia da pesquisa iniciou-se pela a revisão bibliográfica, fundamentada em autores distintos como: Heloisa Lück, Victor Paro, Ilma Veiga, Brasil, dentre outros, que contribuíram para o arcabouço do estudo. Promovendo também uma reflexão da temática da pesquisa. A pesquisa bibliográfica trouxe argumentos sólidos para a discussão entre a teoria e a prática da gestão democrática nas escolas públicas.

Esta pesquisa aborda a problemática da implantação da gestão democrática nas escolas públicas municipais na cidade de Floriano-PI.

3.2 TIPO DE PESQUISA

Segundo KAUARK, MANHÃES e MEDEIROS (2010) pesquisa é o mesmo que busca ou procura. Pesquisar, portanto, é buscar ou procurar respostas para alguma coisa. Em se tratando de Ciência, a pesquisa é a busca de solução a um problema que alguém queria saber a resposta. Não se deve dizer que se faz ciência, mas que se produz ciência através de uma pesquisa. Pesquisar é, portanto o caminho para se chegar à ciência, ao conhecimento.

A presente pesquisa por sua profundidade é descritiva e explicativa. Trivinos (1987) afirma que a pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade, é explicativa por que buscar identificar os fatores que interferem na gestão democrática das escolas.

Por seu enfoque metodológico é misto, por que combina métodos quantitativos e qualitativos. Ainda segundo Kauark, Manhães e Medeiros (2010):

Pesquisa Qualitativa: considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados é básica no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem. **Pesquisa Quantitativa:** considera o que pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão) (KAUARK, MANHÃES e MEDEIROS, 2010 p. 26-27)

Por seu tipo de corte é transversal. De acordo com Sampieri (2006) Os dados devem ser coletados num único momento e tempo. Seu propósito é descrever variáveis e analisar sua incidência e inter-relação em um momento dado.

Por seu tipo de desenho é não experimental, por que não há manipulação de variáveis. Na visão de Sampieri (2006) em um estudo não experimental não se constrói uma situação, mas se observam situações já existentes, não provocadas intencionalmente pelo observador.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Conforme Gil (2002), a população e amostra envolvem informações acerca do universo a ser estudado, da extensão da amostra e da maneira como será selecionada. A população foi de 34 (trinta e quatro) gestores de escolas da zona urbana e a amostra selecionada para o presente estudo foram 20(vinte) gestores, sendo um percentual de 58% (cinquenta e oito por cento), a população dos professores foi de 150 (cento e cinquenta) e a amostra selecionada foi de 20 (vinte) professores, sendo o percentual de 13% (treze por cento), a população de pais foi de 200, e a amostra selecionada foi de 20 (vinte) pais de aluno, sendo um percentual de 10% (dez por cento).

3.4 INSTRUMENTOS

Marconi e Lakatos (2003) afirmam que a elaboração ou organização dos instrumentos de investigação não é fácil, necessita de tempo, mas é uma etapa importante no planejamento da pesquisa. Em geral, as obras sobre pesquisa científica oferecem esboços práticos que servem de orientação na montagem dos formulários, questionários, roteiros de entrevistas, escalas de opiniões ou atitudes e outros aspectos, além de dar indicações sobre o tempo e material necessário à realização de uma pesquisa.

As autoras colocam também que quando se fala em organização do material da pesquisa, dois aspectos devem ser apontados:

- a) Organização do material para investigação, anteriormente referido.
- b) Organização do material de investigação, que seria o arquivamento de ideias, reflexões e fatos que o investigador vem acumulando no transcurso de sua vida.

Marconi e Lakato (2003) dizem que ao se iniciar as tarefas de investigação, é necessário preparar não só os instrumentos de observação, mas também o dossier de documentação relativo à pesquisa: pasta, cadernos, livretos, principalmente fichários.

A técnica de coleta de dados utilizada na pesquisa foi o questionário semiestruturado. De acordo com Gerhardte Silveira (2009) o questionário é baseado em um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas fechadas e abertas que devem ser respondidas por escrito pelo informante, sem a presença do pesquisador. Objetiva levantar opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas. A linguagem utilizada no questionário deve ser simples e direta, para que quem vá responder compreenda com clareza o que está sendo perguntado.

Aos indivíduos pesquisados foi pedido que fosse lido e assinado um termo de consentimento, onde eram relatadas informações básicas sobre a pesquisa aos participantes.

Antes da aplicação do instrumento foi pedido a alguns colegas professores que validassem o questionário.

O procedimento adotado para coleta de dados foi de vital importância para o estudo, pois os pesquisados tiveram a oportunidade de exporem suas opiniões livremente sem interferência de terceiro.

3.5 COLETA DE DADOS

Segundo Marconi e Lakatos (2003) a coleta de dados é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de efetuar a coleta de dados previstos. É tarefa cansativa e toma, quase sempre mais tempo do que se espera. Exige do pesquisador paciência, perseverança e esforço pessoal, além do cuidadoso registro dos dados e de um preparo anterior.

Os procedimentos para coleta de informações desse estudo foram realizados através de um questionário semiestruturado, para um melhor esclarecimento sobre temática pesquisada. As fontes primárias foram divididos em três grupos:

- Grupo 1- Diretores da rede pública municipal;

- Grupo 2 – Professores da rede pública municipal;
- Grupo 3 – Pais de alunos das escolas públicas municipais.

Os questionários dos grupos 1 e 2 foram direcionados para questões que envolvem diretamente a gestão democrática. Já no grupo 3 as questões estão relacionadas a relação dos pais com a escola e sua participação nas atividades da mesma.

Os questionários foram entregues diretamente ao pesquisado, onde foi estipulado um prazo de uma semana (sete dias) para o recebimento do mesmo. Em alguns casos o pesquisado se dispôs a entregar em um prazo mais curto, já outros não cumpriram o prazo estipulado pelo pesquisador.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Depois da elaboração de questionários semiestruturados que abordavam a temática da gestão democrática no espaço escolar. Buscou-se visitar algumas escolas municipais para aplicação dos questionários. No primeiro momento houve resistências por parte de alguns pesquisados em participarem da pesquisa, sobre alegação que não teriam tempo disponível para responder o questionário, mas quando foram alertados da importância da pesquisa para o esclarecimento de como a gestão democrática vem sendo desenvolvida nas escolas públicas municipais, e de como é necessário um olhar reflexivo acerca do tema, os pesquisados aceitaram contribuir fornecendo dados para construção das análises e conclusões dessa pesquisa.

Após a análise e transcrição dos dados coletados através de questionários semiestruturados, as respostas conseguidas foram separadas conforme os pesquisados. Os questionários foram respondidos por diretores, professores e pais de alunos de escolas públicas municipais da cidade de Floriano-PI.

4.1 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS DOS DIRETORES

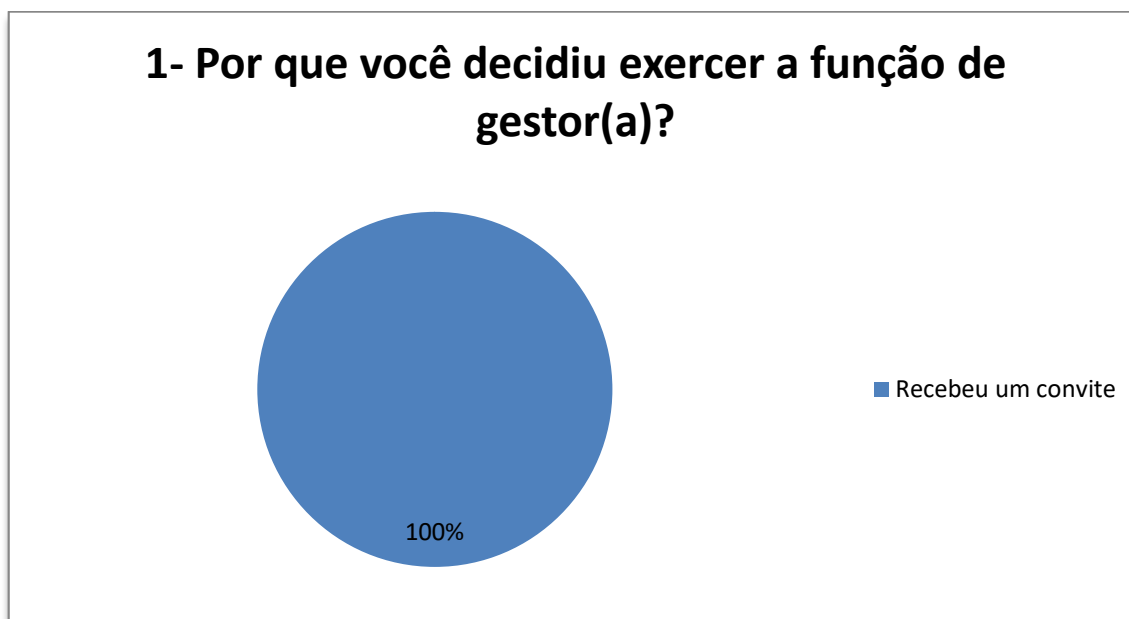
Gráfico 1- Exercer a função de gestor

A análise demonstra que 100% dos pesquisados decidiram exercer a função de gestor após terem recebido um convite por parte do Secretário Municipal de Educação, ou por parte de um convite feito por políticos. De acordo com Brasil (2004) a escolha democrática dos dirigentes escolares e a consolidação da autonomia das escolas alinham-se aos colegiados com a finalidade de desvendar os espaços de contradições gerados pelas novas formas de articulação dos interesses sociais. A partir do conhecimento destes espaços, certamente presentes no cotidiano da vida escolar e das comunidades, é que será possível ter os elementos para a proposição e construção de um projeto educacional inclusivo. A seguir serão apresentadas algumas falas dos diretores. (ver gráfico 1)

D- "Fui convidada pelo secretário."

D- "Houve um convite e aceitei."

D- "Foi em resposta a um convite."

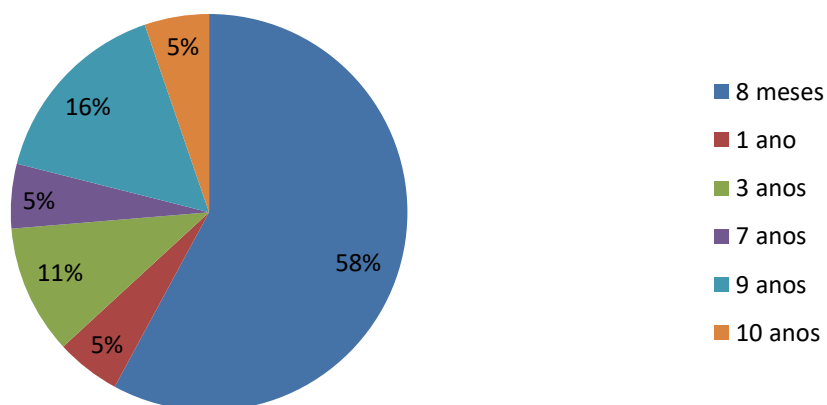


Fonte: Gestores de escolas municipais

Gráfico 2- Tempo que exerce função de gestor

O gráfico aponta o tempo em que os gestores exercem a função. A grande maioria que abrange 58% desempenha há função pelo menos a 8 meses. Estão respectivamente a 1, 7 e 10 anos 5% dos pesquisados. Já os outros estão divididos desta forma 16% exercem a função há 9 anos e os 11% restantes estão há 3 anos na função de gestor. Analisando os dados pode-se constatar que a maioria dos diretores assumiu a gestão há pouco tempo. Situação comum, já que quando a gestão do município muda comumente mudam também os diretores, mesmo que venham realizando trabalhos relevantes para a escola e comunidade. (ver gráfico 2)

2- Há quanto tempo você desempenha a função de gestor(a)?

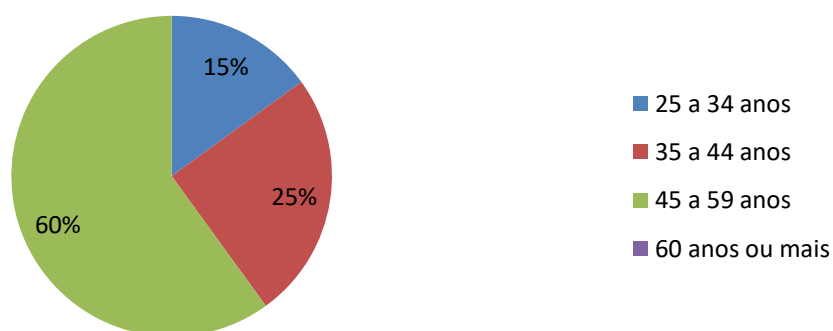


Fonte: Gestores de escolas municipais

Gráfico 3- Faixa etária

O gráfico 3 revela que a grande parte dos gestores têm entre 45 a 59 anos, sendo 60% dos pesquisados. Em segundo lugar com 25% estão os gestores que têm entre 35 a 44 anos. E com 15% estão os pesquisados entre 25 a 34 anos. Observou-se que há uma diversidade entre a faixa etária dos pesquisados. (ver gráfico 3)

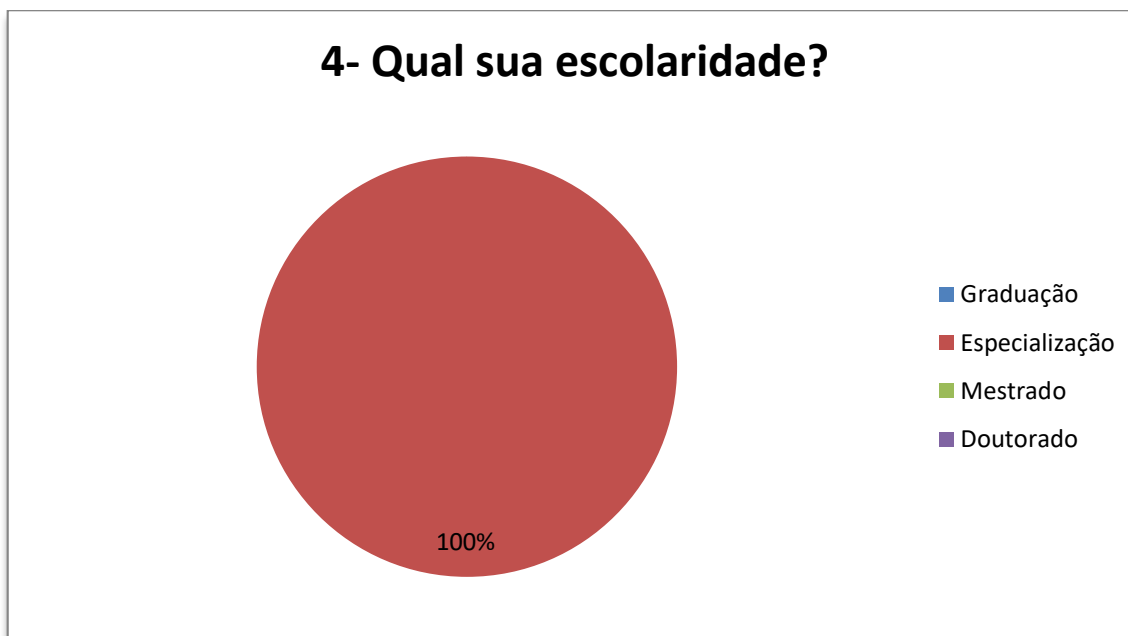
3- Qual a sua idade?



Fonte: Gestores de escolas municipais

Gráfico 4- Escolaridade

Questionados sobre a escolaridade 100% dos gestores revelam que têm o curso de especialização. (ver gráfico 4)



Fonte: Gestores de escolas municipais

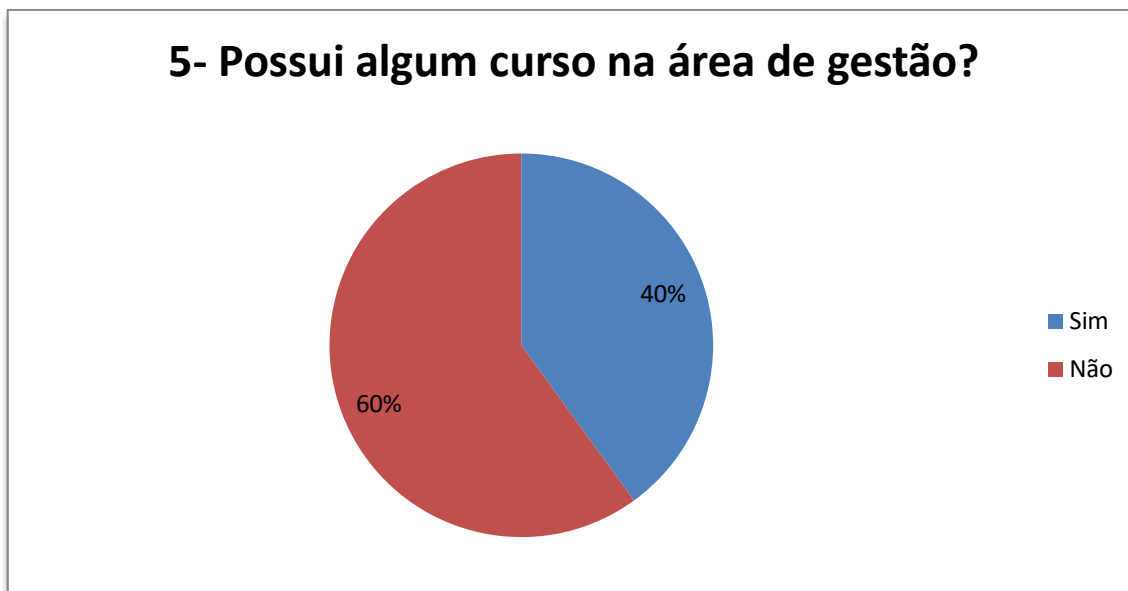
Gráfico 5- Cursos em gestão

O gráfico 5 aponta que 60% dos gestores não têm nenhum curso na área de gestão escolar. Os outros 40% afirmam possuírem cursos específicos na área de gestão. (ver gráfico 5) Alguns diretores responderam dessa forma:

D-“*Gestão Escolar.*”

D-“*Administração, orientação e supervisão escolar*”.

D-“ *Administração em Gestão Pública.*”

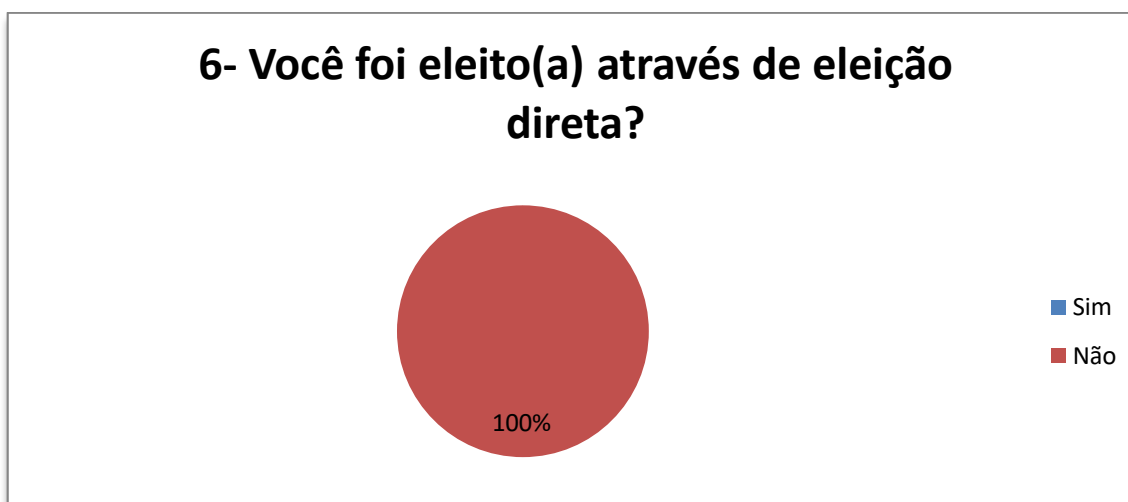


Fonte: Gestores de escolas municipais

Gráfico 6- Eleição direta

No quesito eleição direta 100% dos pesquisados afirmam que não foram eleitos diretamente. A forma de ingresso na função foi através de indicação política.

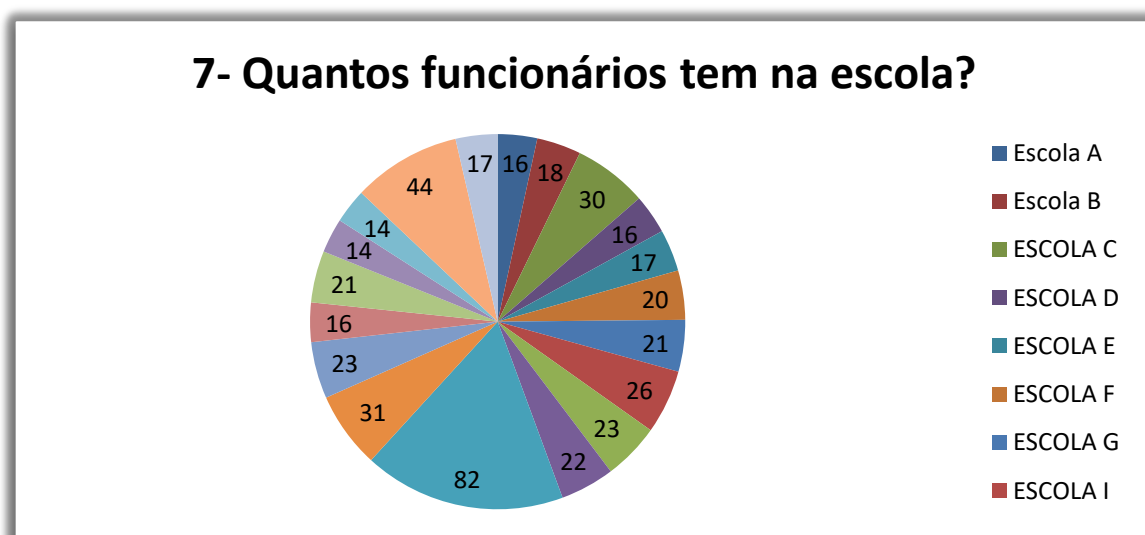
Os pesquisados também afirmam que no município ainda não há eleição nas escolas municipais para a função de gestor. A seguir serão apresentadas falas dos diretores. D-*"Não, fui indicada politicamente"*. D-*"Não, a comunidade não participa da seleção."* D-*"Não, fui indicada."* As falas dos diretores comprovam a inexistência de eleição direta para diretores nas escolas públicas municipais na cidade de Floriano-PI. (ver gráfico 6)



Fonte: Gestores de escolas municipais

Gráfico 7- Número de funcionários

O gráfico 7 demonstra a quantidade de funcionários em cada escola pesquisada. Há uma grande diferença no número de funcionários de cada escola. Sendo que a escola M contém o maior número de funcionários, que é 82 funcionários. (ver gráfico 7)



Fonte: Gestores de escolas municipais

Gráfico 8- Participação dos funcionários nas decisões

Ao serem questionados sobre a participação de todos os funcionários nas tomadas de decisões, 100% dos gestores afirmam que todos participam das tomadas de decisões da escola. Lück (2009) afirma que a participação, em seu sentido pleno, caracteriza-se por uma força de atuação consciente pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade, de sua cultura e de seus resultados, poder esse resultante de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir sobre questões que lhe são afetas, dando-lhe unidade, vigor e direcionamento firme. A seguir serão apresentadas as falas de alguns diretores. (ver gráfico 8)

D-“Sempre que temos que tomar alguma decisão na escola todos são convocados a participar.”

D-“No planejamento mensal da escola tudo é discutido e decidido.”

D-“Sim, pois acredito que a educação se faz com todos, docentes, discentes e a família, só assim conseguimos desenvolver um trabalho de qualidade.”

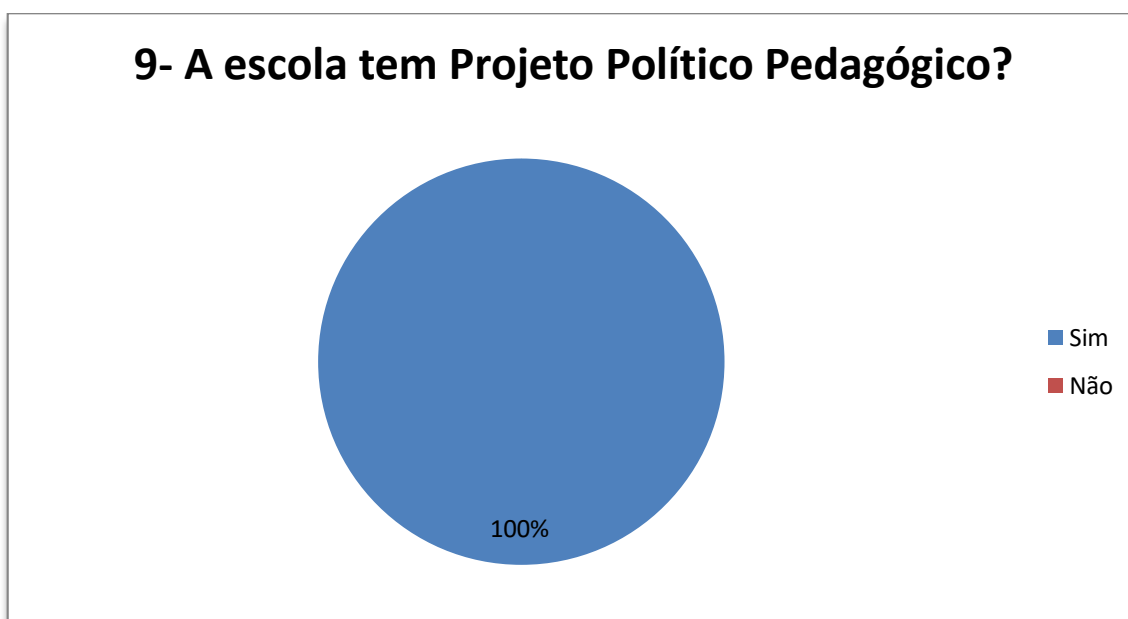


Fonte: Gestores de escolas municipais

Gráfico 9- PPP

O gráfico 9 revela que 100% dos pesquisados afirmam que nas escolas que os mesmos gerenciam tem Projeto Político Pedagógico. Castanho (2008) afirma que o Projeto Pedagógico é a forma de organizar o trabalho pedagógico na escola, articulando saberes e espaços-tempos com base nas demandas apresentadas pela comunidade escolar. De certa forma, é um projeto que, embora de caráter burocrático, precisa ser construído a partir das vivências e deve ser motivo para as práticas cotidianas. De um lado há os interesses, as ideias da comunidade, dos estudantes, do sistema de ensino. De outro, há a estrutura, a organização, o currículo, as ideias e as práticas. Amalgamadas, essas potencialidades redundam em um Projeto Pedagógico em acordo com a realidade onde se insere a escola e com os ideais de quem ocupa o espaço escolar. O PP é, assim, o esboço, de forma coletiva, das competências esperadas do educador e das ações escolares. Daí porque é um processo

contínuo, precisa ser renovado, repensado, revisto constantemente contribuindo para que se defina a identidade da escola. Os diretores registram em suas falas a importância de ser o documento do PPP construindo na escola. *“É de grande importância, porque define a identidade da escola e indica caminhos para ensinar com qualidade, contudo todos devem ser autores do processo”*. Ainda segundo um gestor *“O PPP da escola não a vê apenas em sua dimensão pedagógica, mas como um todo. É um instrumento que auxilia a escola a definir suas prioridades e convertê-las em metas concretas, a decidir fazer para alcançar as metas de aprendizagem, a medir se os resultados foram atingidos e avaliar o próprio desempenho.”*(ver gráfico 9)



Fonte: Gestores de escolas municipais

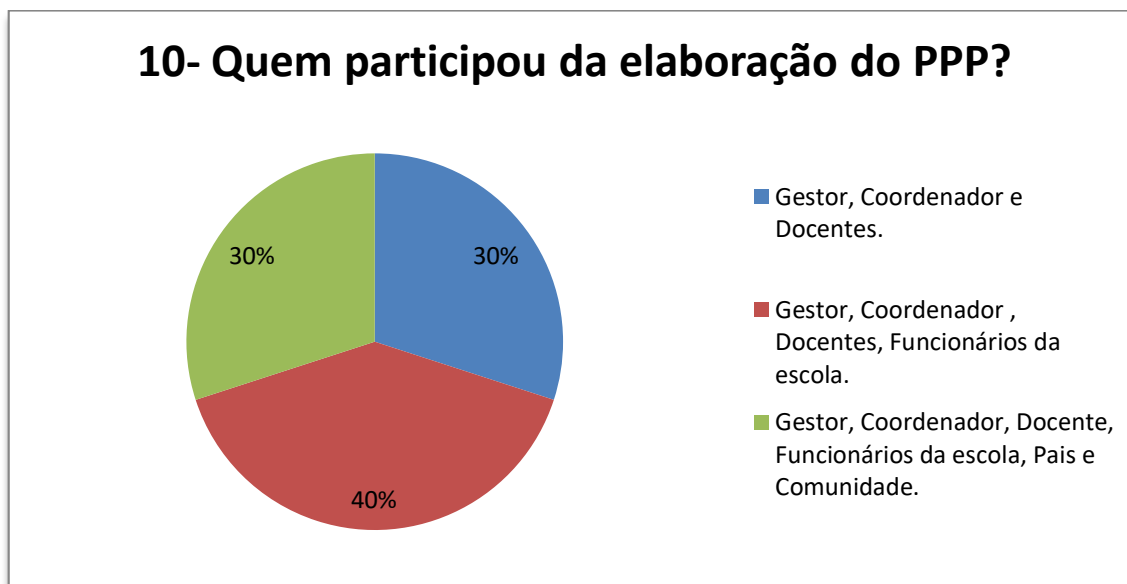
Gráfico 10- Elaboração do PPP

A análise aponta que quanto a elaboração do PPP os pesquisados revelam que em 40% das escolas houve a participação do gestor, coordenador, docentes e funcionários da escola na elaboração do documento do PPP.

Outros 30% afirmam que participaram da elaboração do documento em questão, o gestor, coordenador e docentes.

Os 30% restantes afirmam que participaram da elaboração do PPP o gestor, coordenador, docentes, funcionários da escola, pais e comunidade.

Para um PPP eficaz é necessário que haja uma mobilização por parte da equipe escolar para que todos que fazem parte direto ou indiretamente da escola participem de todo processo. (ver gráfico 10)



Fonte: Gestores de escolas municipais

Gráfico11- Grau de autonomia

O gráfico 11 demonstra que 80% dos gestores pesquisados afirmam que as escolas têm autonomia pedagógica, financeira e administrativa. Já os outros 20% relatam que as escolas que dirigem não têm essas autonomias. Na fala dos diretores que afirmam que tem essas autonomias há uma incoerência. (ver gráfico 11)

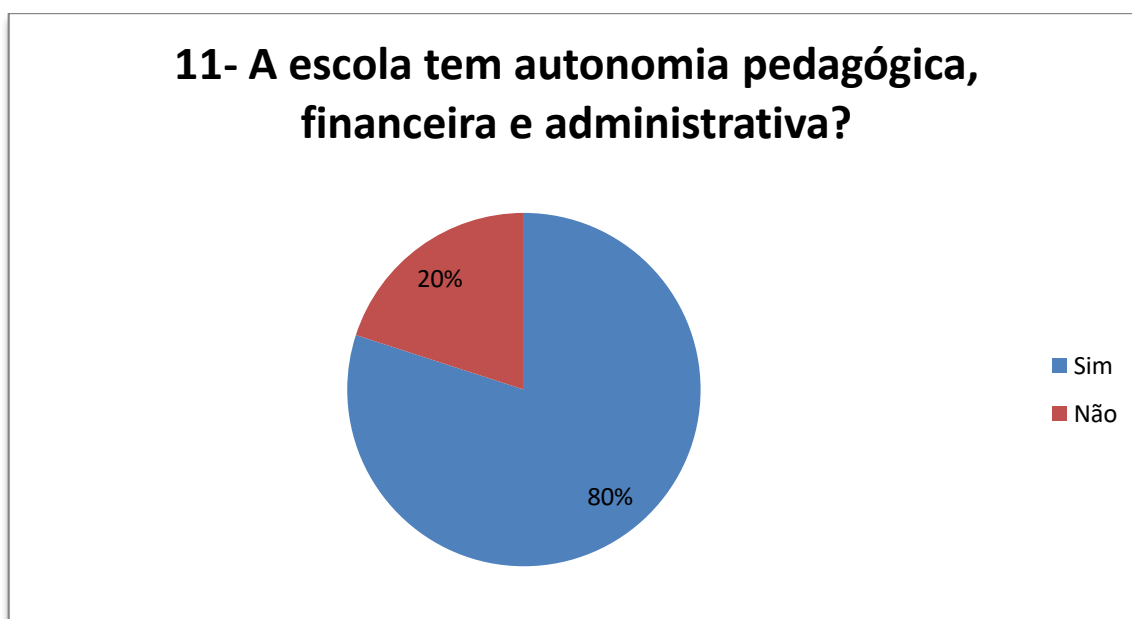
D-“Tendo como entidade mantenedora a Secretaria Municipal de Educação”.

D-“Recebemos total autonomia pedagógica e financeira da SEMED com exceção da merenda escolar que o município repassa.”

D-“A escola tem autonomia para tomar decisão no que se refere a gestão da escola e ter um bom andamento.”

D-“Com o PDDE temos a autonomia financeira, porém a pedagógica e a administrativa sofre os entraves do sistema educacional, pois a escola pública tem sua autonomia relativa e não absoluta. Não pode ser interpretada como soberania da escola para decidir e fazer o que quiser. Representa uma divisão de responsabilidades entre os sistemas de ensino e as escolas”.

D-“Como se trata de indicação política eu estaria sendo hipócrita se respondesse que sim, pois às vezes somos obrigadas a ceder a certas coisas e somos barradas de alguma forma, o que nos desagrada muito, pois estamos acompanhando o dia a dia e realmente sabemos o que é melhor para nós enquanto escola”.

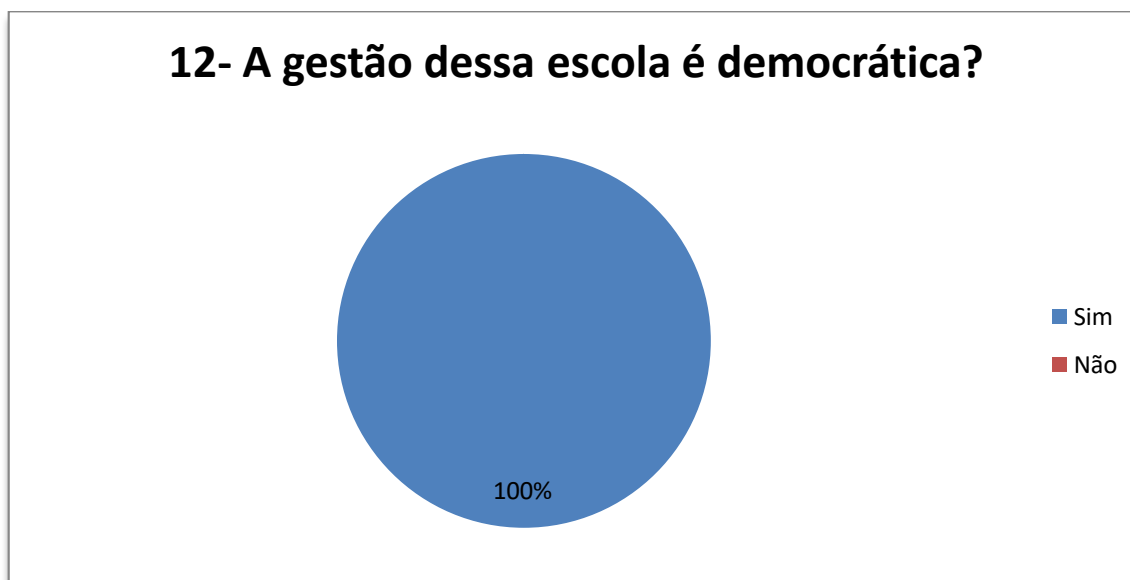


Fontes: Gestores de escolas municipais

Gráfico 12- Gestão democrática

Os pesquisados quando questionados sobre a gestão democrática, 100% afirmaram que a gestão da escola que trabalham é democrática. A gestão democrática para Cury (2002) é do mesmo tempo transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, responsabilidade e competência. Em seus comentários os diretores relatam que estão sempre em busca de ações que promovam a democracia. “*Procuro sempre envolver todo o corpo escolar nas decisões. Além de estimular a*

participação de todos no processo de tomada de decisões. Na fala de outro gestor colabora quem quer *“Afirmo isso porque as soluções dos problemas são dadas com a opinião daqueles que querem colaborar, dizer que todos colaboram é uma utopia, mas quem quer estamos sempre abertos.” “Todos podem dá suas ideias, discutir e colaborar com o desenvolvimento da escola.”* O diretor deve ser o primeiro a acreditar em ações democráticas, obstáculos sempre apareceram, no entanto é necessário que o gestor motive as pessoas para que elas não desacreditem na força da participação e no valor que cada um tem. A colaboração de todos não deve ser vista como uma utopia, mas sim com uma realidade possível de acontecer, basta empenho e dedicação. (ver gráfico 12)

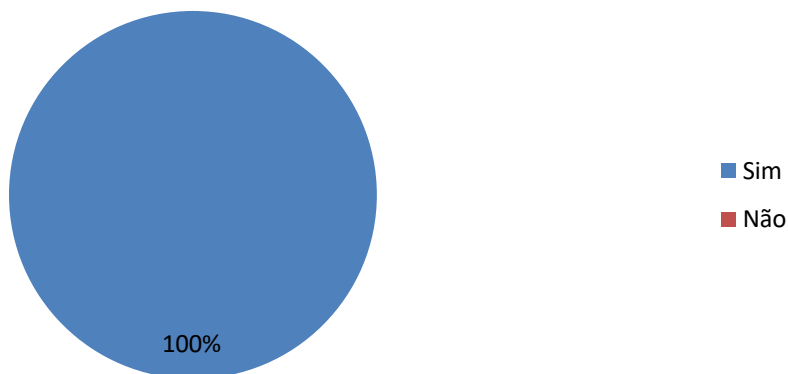


Fonte: Gestores de escolas municipais

Gráfico 13- Conselho Escolar

O gráfico 13 revela que 100% dos pesquisados afirmam a existência do Conselho Escolar na escola. Para Antunes (2002) o Conselho de Escola é um colegiado formado por todos os segmentos da comunidade escolar: pais, alunos, professores, direção e demais funcionários. Através dele, todas as pessoas ligadas à escola podem se fazer representar e decidir sobre aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos. Assim, esse colegiado torna-se não só um canal de participação, mais também um instrumento de gestão própria da escola. (ver gráfico 13)

13- A escola possui Conselho Escolar?

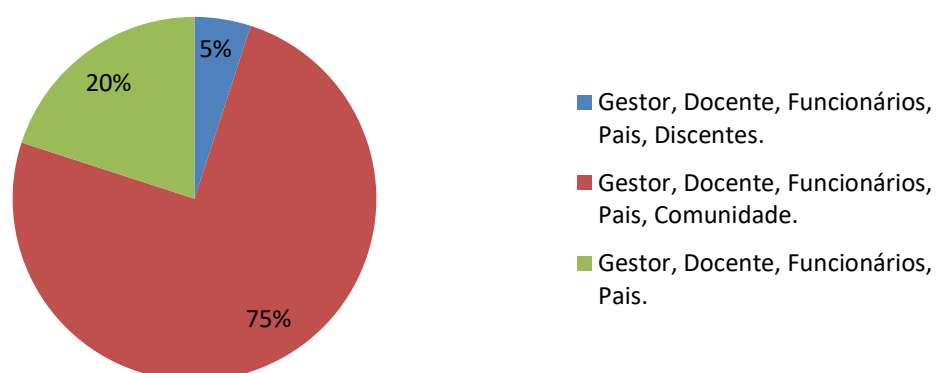


Fonte: Gestores de escolas municipais

Gráfico 14- Conselho Escolar

Aqui 75% dos pesquisados relatam que participam do Conselho Escolar, o gestor, docentes, funcionários da escola, pais e comunidade. E 20% afirmam que o gestor, docentes, funcionários da escola e pais, são membros do Conselho Escolar. Já 5% revelam que no Conselho Escolar há participação do gestor, docentes, funcionários da escola, discentes e pais. (ver gráfico 14)

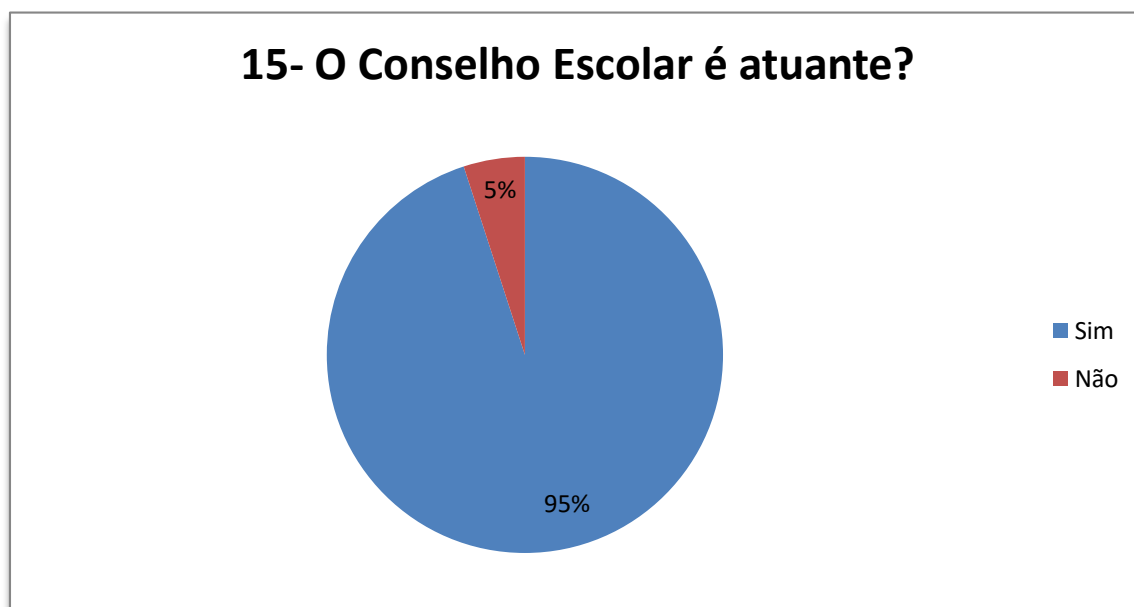
14- Quem participa do Conselho Escolar?



Fonte: Gestores de escolas municipais

Gráfico 15- Conselho Escolar

Quando questionados sobre a atuação do Conselho Escolar 95% dos pesquisados revelam que o mesmo é atuante. Os outros 5% afirmam que o Conselho Escolar não é atuante. Alguns diretores em suas falas admitem que os conselheiros ainda não tenham noção da importância do seu papel “Os conselheiros ainda não se deram conta da importância do seu papel e só quando são convocados vem a escola (pais) e os demais embora sempre presente é aquela coisa ficam assim apáticos, na verdade não tem iniciativa própria e precisam ser cutucados”. Em outra fala a atuação do Conselho é mais voltada para prestação de conta “Quando o repasse chega fazemos uma reunião para juntos decidirmos as prioridades a serem compradas, e depois outra para prestação de contas.” O Conselho Escolar deve estar voltado para todas as ações da escola, e não somente como forma de preencher requisitos burocráticos para garantir recebimento de verbas, pois ele vai muito, além disso. (ver gráfico 15)

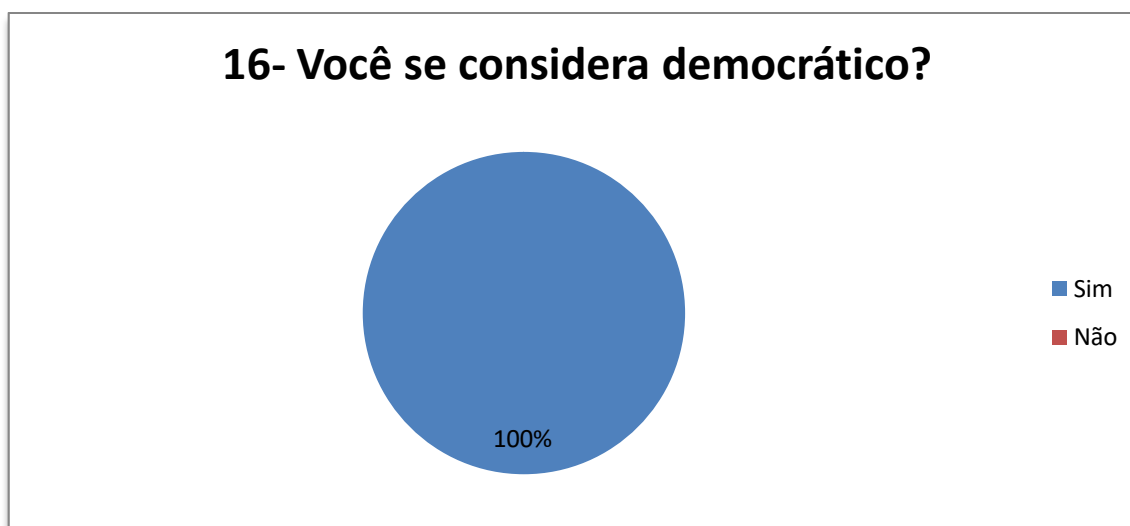


Fonte: Gestores de escolas municipais

Gráfico 16- Ser democrático

O gráfico 16 aponta que 100% dos gestores pesquisados se consideram democráticos. Não basta apenas se autointitular democrático é preciso que se tenham atitudes democráticas visando sempre o bem comum. Em todas as falas os diretores afirmam que são democráticos “Porque aceito e acato as ideias de

todos.” Em outro comentário o diretor rela uma experiência ruim que já vivenciou *“Já sentir na pele como é trabalhar com um gestor autoritário por isso tento trabalhar diferente, sempre pedindo e ouvindo opiniões, sugerindo e não impondo, para que nosso trabalho possa fluir democraticamente.”* Em outro depoimento o diretor afirma que vem tentando transformar a educação: *“Porque venho tentando tornar a comunidade mais participativa, através do dialogo, da reciprocidade por meio de um envolvimento mutuo e do compromisso em busca de uma educação transformadora.”* (ver gráfico 16)



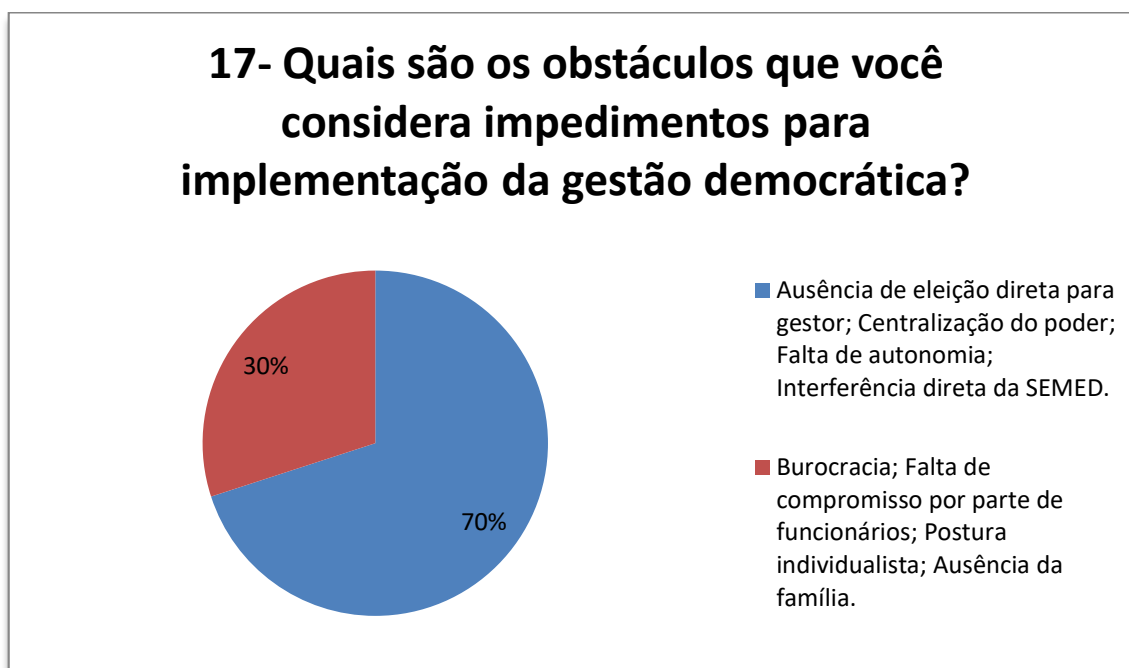
Fonte: Gestores de escolas municipais

Gráfico 17- Impedimentos para gestão democrática

70% dos pesquisados revelam que são impedimentos para uma gestão democrática a ausência de eleição direta para gestor, centralização do poder, falta de autonomia e interferência direta da SEMED (Secretaria Municipal de educação). 30% afirmam que os impedimentos são burocracia, falta de compromisso de alguns funcionários, postura individualista, ausência da família. A seguir serão apresentadas as falas de diretores. (ver gráfico 17)

D-“A ausência de eleição direta para diretor, a interferência de determinado setores da Secretaria, centralização do poder, falta de autonomia da escola ou autonomia limitada.”

D-“Burocracia administrativa e no sistema, falta de compromisso de alguns funcionários e pais, algumas pessoas tem uma postura individualista, ausência da família na escola.”



Fonte: Gestores de escolas municipais

Gráfico 18- Implantação da gestão democrática

O gráfico 18 demonstram que 65% dos pesquisados afirmam a participação efetiva de todos seria um meio para implantação da gestão democrática. Já 35% dos gestores pesquisados revelam que para implantação da gestão democrática a autonomia total das escolas seria um dos passos principais. A seguir serão apresentadas falas de diretores. (ver gráfico 18)

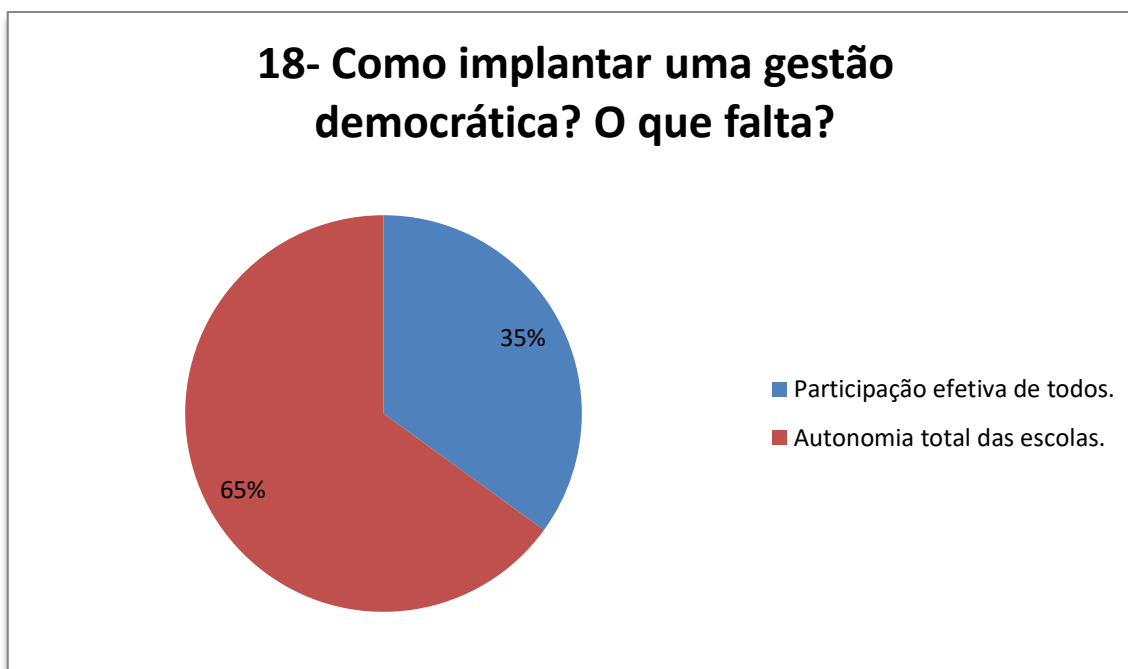
D-“Buscando a participação de todos no processo educativo.”

D-“Falta realmente autonomia nas escolas para resolver seus problemas.”

D- “Acho que seria aproximar mais a equipe escolar, onde todos pudessem participar das decisões da escola. Isso seria um dos passos.”

D- “Primeiramente deve haver a eleição com alunos, pais e comunidade e funcionários escolhendo seus representantes. Maior autonomia financeira e administrativa.”

Um diretor fez um comentário adicional onde relata sua insatisfação com a falta de autonomia: D- “ Recentemente me senti podada pedagogicamente, pois tínhamos uma professora de potencial, que trabalhava com excelência didática, porém como a mesma havia sido contratada, não tive autonomia para conservá-la em nosso quadro de docentes.”



Fonte: Gestores de escolas municipais

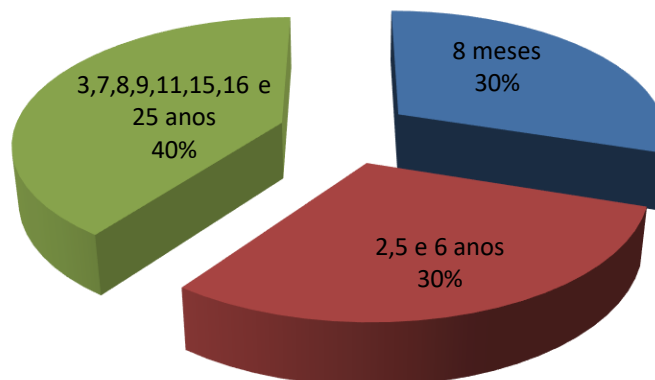
4.2 ANÁLISES DOS QUESTIONÁRIOS DOS PROFESSORES

Gráfico 19- Tempo que exerce a função de docente na escola

O gráfico revela que 30% dos pesquisados exercem a função de docente na escola há 8 meses. Os que estão há 3, 7, 8, 9, 11, 15,16 e 25 anos juntos somam 40% dos pesquisados e os que estão há 2, 5 e 6 anos somam 30% dos professores pesquisados.

Verifica-se que existem professores que trabalham há muito tempo na mesma escola. (ver gráfico 19)

19- Há quanto tempo você exerce a função de docente nessa escola?



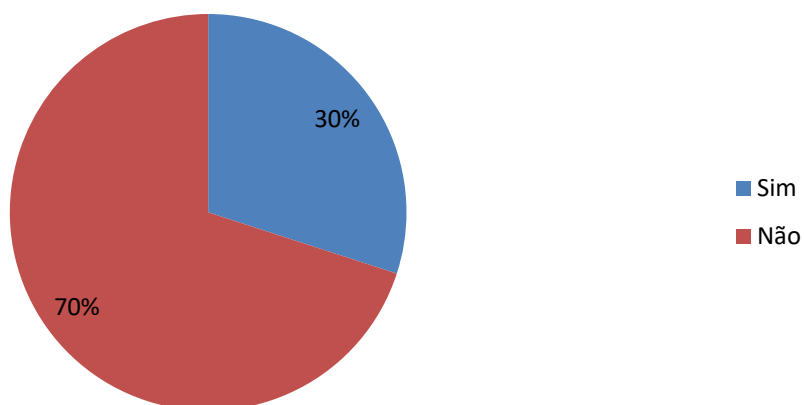
Fonte: Professores da rede municipal de ensino

Gráfico 20- Conselho Escolar

A análise comprova que 30% dos professores pesquisados fazem parte do Conselho escolar da escola que trabalha. Já 70% dos outros pesquisados afirmam que não fazem parte do Conselho Escolar.

A participação dos docentes como membros do Conselho Escolar é indispensável em uma gestão democrática. Como também a participação de diferentes segmentos da comunidade Escolar. Pode-se observar pelos comentários que alguns professores têm consciência da importância de participarem do Conselho “O Conselho Escolar é de total importância para a escola. Pois envolve todo quadro de funcionários, pais e comunidade.” Mesmo com a consciência que os professores têm acerca do Conselho Escolar, é preocupante o grande número de professores que não participam e também não se interessam sobre um instrumento que é indispensável na escola. (ver gráfico 20)

20-Você é membro do Conselho Escolar da Escola?

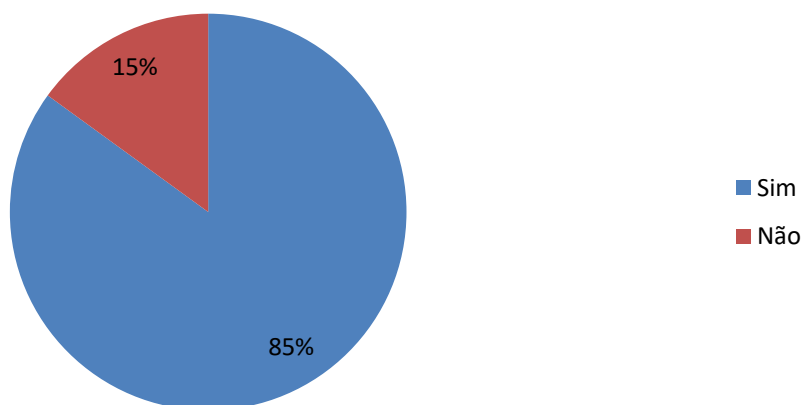


Fonte: Professores da rede municipal de ensino

Gráfico 21- Projeto Político Pedagógico

O gráfico 21 aponta que 85% dos professores pesquisados afirmam que nas escolas que eles trabalham existe o PPP. Os outros 15% revelam que não tem conhecimento da existência do PPP na escola. (ver gráfico 21)

21-A escola que você trabalha tem Projeto Político Pedagógico?

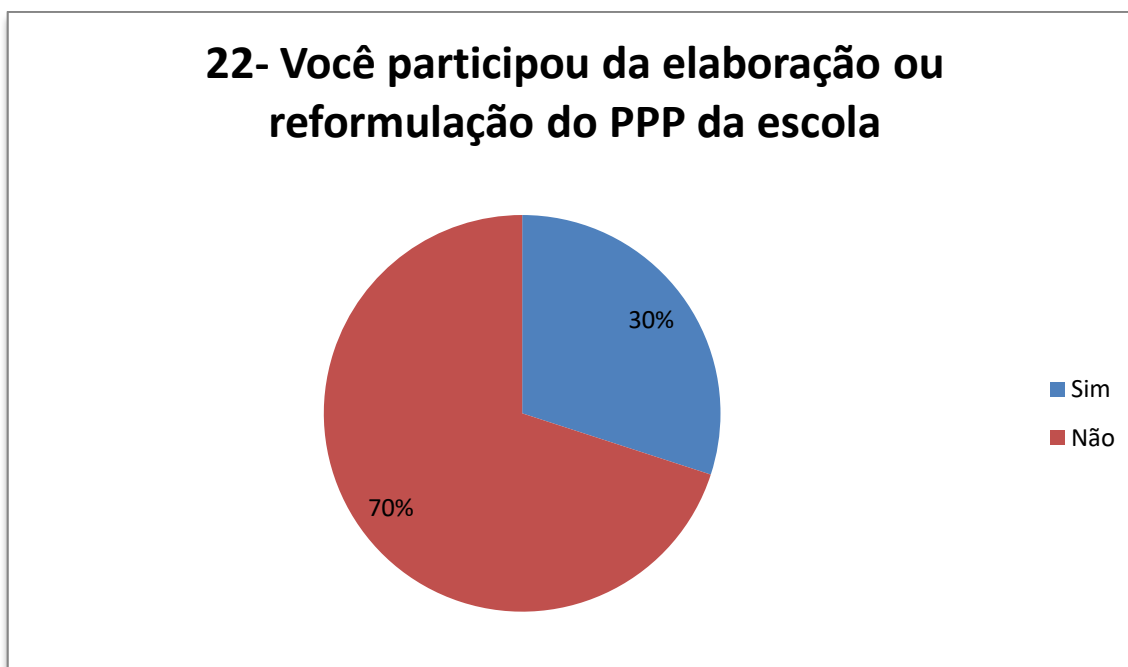


Fonte: Professores da rede municipal de ensino

Gráfico 22- Projeto Político Pedagógico

Quando questionados se haviam participado da elaboração ou reformulação do PPP 70% dos pesquisados afirmam que não participaram desse processo de construção do documento em questão. Os 30% restantes dizem que participaram desse processo.

É preocupante o grande número de professores que não participaram da elaboração do PPP, documento que faz um raio x da situação da escola. Devendo haver a participação de todos que fazem parte direta ou indiretamente da escola. Em uma das falas o professor diz não ter participado da elaboração do documento “*Até onde tenho conhecimento o Projeto Político Pedagógico foi elaborado apenas pelo núcleo gestor.*” (ver gráfico 22)

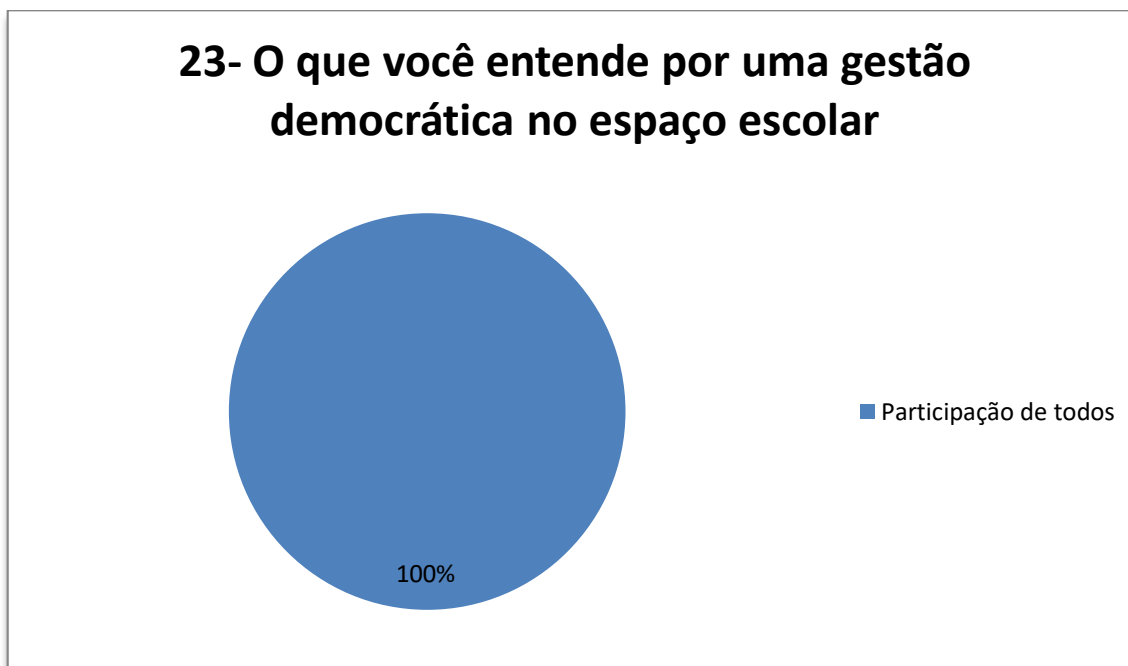


Fonte: Professores da rede pública municipal

Gráfico 23- Gestão Democrática

O gráfico revela que 100% dos pesquisados afirmam que a gestão democrática é quando há a participação de todos no gerenciamento da escola. Tal como gestão, professores, funcionários, pais e comunidade escolar. No quesito participação os professores são unânimes em dizer que a gestão

democrática se efetiva através dela. *“É a que não só os funcionários, mas outras pessoas como: pais e comunidade tem o direito de participar, interagindo na educação dos alunos.”*(ver gráfico 23)



Fonte: Professores da rede municipal de ensino

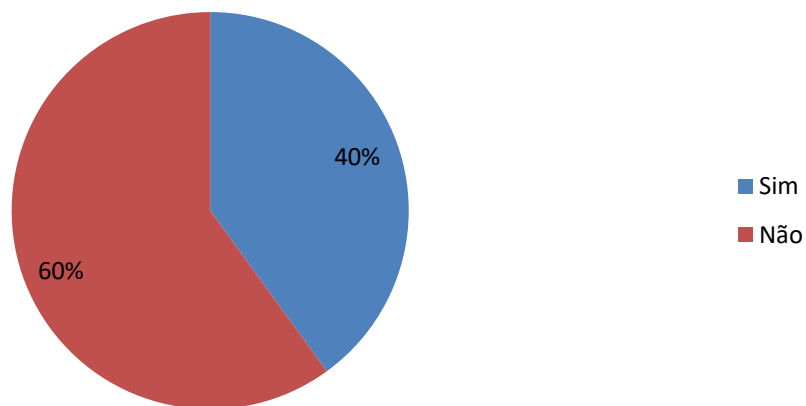
Gráfico 24- Gestão Democrática

A análise aponta que 40% dos pesquisados acreditam que a gestão das escolas que eles trabalham é democrática. Os outros 60% afirmam que a gestão das escolas que os mesmos atuam não é democrática.

Há uma divergência por parte dos pesquisados no tocante gestão democrática. O ponto chave da polêmica em questão é o distanciamento da teoria da prática, diz-se uma coisa e faz outra diferente.

“Acredito que não, pois como professora nunca fui colaboradora na criação do PPP e nem tão pouco das decisões que envolvem o corpo escolar.” Em outro relato o professor diz que precisa de mais espaço *“Apesar da gestão se intitular democrática, muitas vezes ela se dá de forma centralizada, sendo que nessas situações os outros profissionais são apenas comunicados das decisões.”* (ver gráfico 24)

24- A escola que você trabalha tem uma gestão democrática?



Fonte: Professores da rede municipal

Gráfico 25- Tomadas de decisões

O gráfico indica que 65% dos pesquisados afirmam que as decisões tomadas pela escola ficam a critério do núcleo gestor. Já 35% afirmam as decisões são tomadas com a participação de todos.

A não participação de todos nas decisões da escola causa um desconforto entre as pessoas que fazem a unidade escolar. Trazendo prejuízos enormes para o bom andamento da escola. Para que as pessoas sintam que fazem parte de alguma coisa, é necessário se sentirem úteis e respeitadas, sendo colaboradoras das ações que a escola desenvolve. (ver gráfico 25)

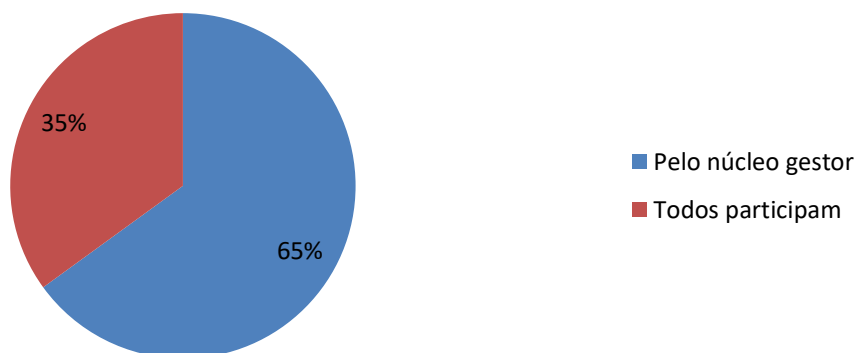
P-*“Na maioria das vezes fica a critério do núcleo gestor.”*

P- *“Geralmente pelo núcleo gestor.”*

P- *“Às vezes sim. Nem todas as decisões são tomadas através das opiniões dos demais.”*

P- *“Todos participam.”*

25- as decisões tomadas pela escola tem a participação de todos ou fica a critério do núcleo gestor?



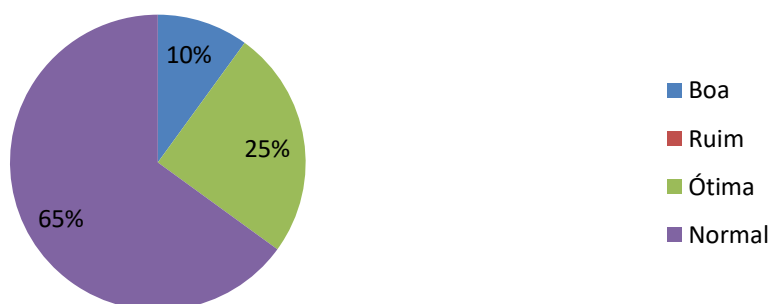
Fonte: Professores da rede municipal

Gráfico 26- Relação com a gestão

A análise afirma que a relação dos pesquisados com a gestão da escola é de 10%boa, 0% ruim, 25% ótima e os outros 65% afirmam que é normal.

Um ambiente escolar onde as pessoas têm além de uma relação profissional, uma relação de amizade é mais favorável para um clima amistoso e agradável dentro da escola Alguns professores comentam que sua relação com a gestão é “*tratamento profissional*”. (ver gráfico 26)

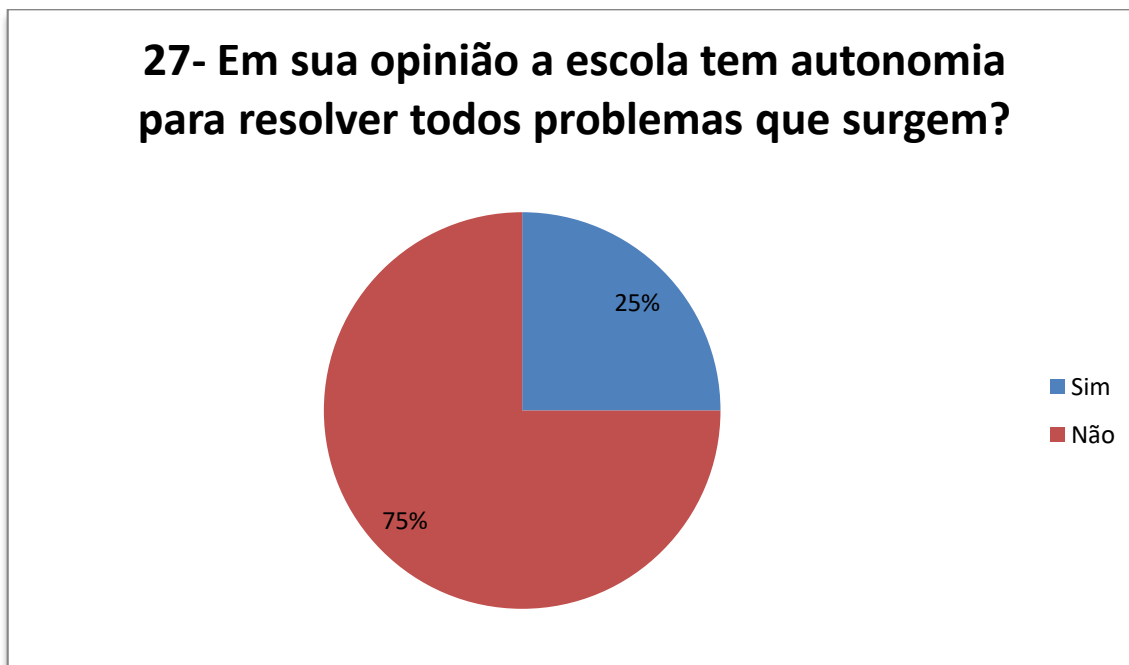
26- Como é sua relação com a gestão da escola?



Fonte: Professores da rede municipal

Gráfico 27- Autonomia da escola

Através do gráfico constatou-se que 25% dos pesquisados revelam que as escolas tem autonomia para resolver todos os problemas que surgem. Os outros 75% afirmam que as escolas não possuem autonomia na resolução de todos os problemas que surgem “A maioria dos problemas administrativos e pedagógicos são resolvidos pela Secretaria de Educação (ver gráfico 27)



Fonte: Professores da rede municipal

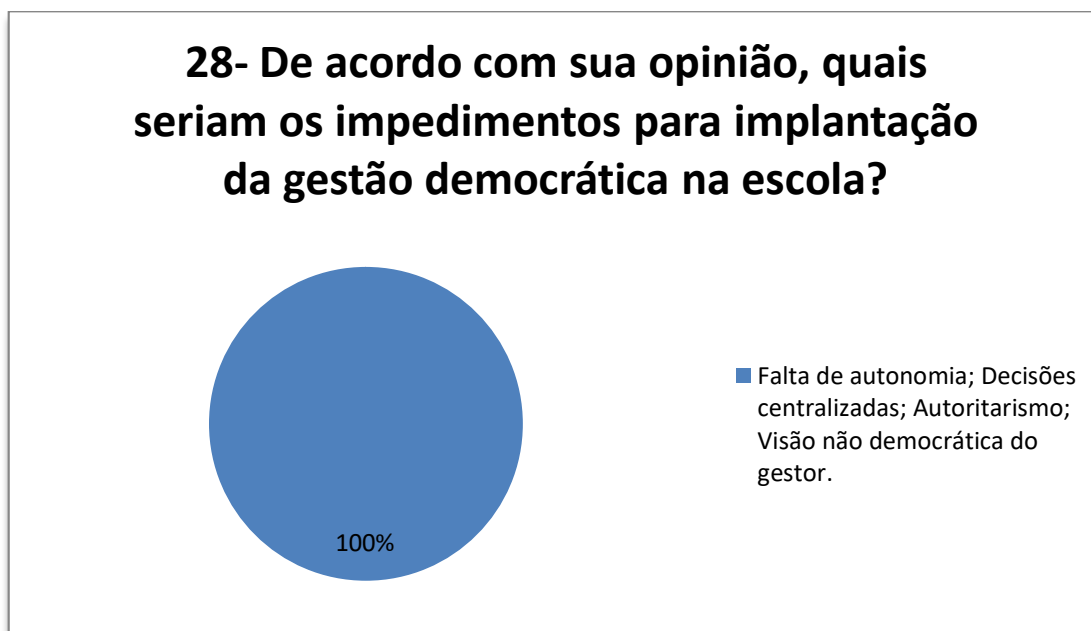
Gráfico 28- Impedimentos para implantar a gestão democrática

100% dos professores pesquisados relataram em seus questionários que consideram como impedimentos para implantação da gestão democrática a falta de autonomia das escolas e conseqüentemente suas também, decisões centralizadas, autoritarismo e visão não democrática do gestor.

Os educadores se queixam que na maioria das vezes eles não fazem parte das decisões tomadas pelas escolas, apenas são comunicados das decisões que o núcleo gestor toma.

A escola é muito subordinada a Secretaria Municipal de Educação, dependendo da mesma para quase tudo que se vai fazer “*Descentralização da Secretaria de Educação.*” (ver gráfico 28)

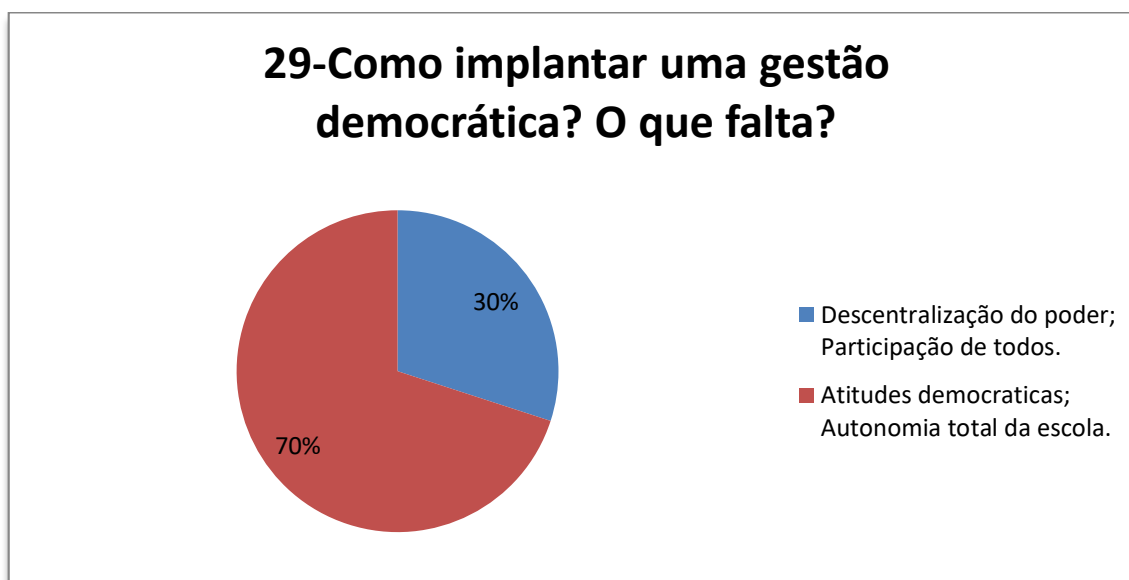
A falta de autonomia da escola é uma problemática que incomoda muitas pessoas, principalmente os professores. Que acreditam que esse ponto é um dos grandes impedimentos para implantação da gestão democrática.



Fonte: Professores da rede municipal

Gráfico 29- Implantação da gestão democrática

70% dos professores pesquisados afirmam que para implantar uma gestão democrática é preciso de atitudes democráticas e autonomia total da escola. E 30% revelam que para implantar uma gestão democrática é preciso da descentralização do poder e a participação de todos. Para Brasil (2006) a efetivação da gestão democrática na escola faz-se necessário a observação dos seguintes pontos básicos: os mecanismos de participação da comunidade escolar e a garantia de financiamento das escolas pelo poder público. Estes pontos se desdobram em outros, quais sejam: a escolha de dirigentes escolares; a criação de órgãos colegiados; a construção do projeto político pedagógico; a autonomia escolar. (ver gráfico 29)



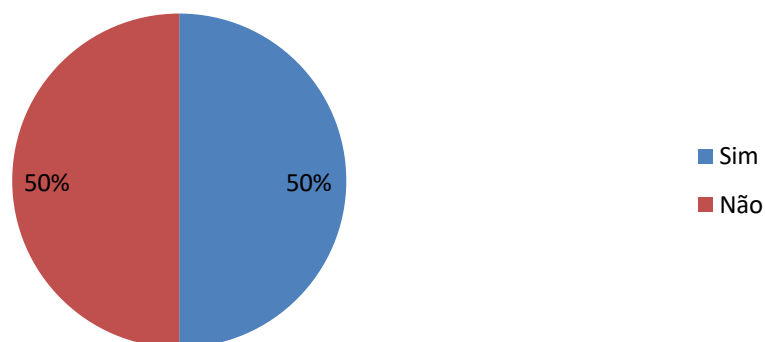
Fontes: Professores da rede municipal

4.3 ANÁLISES DOS QUESTIONÁRIOS COM OS PAIS DE ALUNOS

Gráfico 30- Conselho Escolar

De acordo com o gráfico 50% dos pais pesquisados não tinham conhecimento se na escola que o filho estuda havia Conselho Escolar “*Não tenho conhecimento*”. Os outros 50% afirma ter conhecimento da existência do Conselho Escolar na escola que o filho (a) estuda “*Funciona muito bem.*”(ver gráfico 30)

30- Você tem conhecimento se há Conselho Escolar na escola que seu filho(a) estuda?



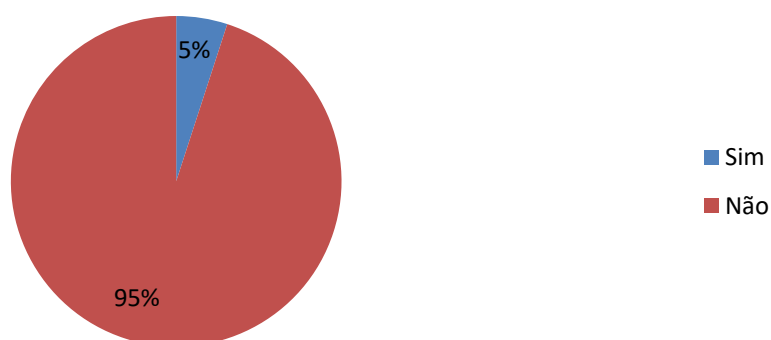
Fonte: Pais de alunos

Gráfico 31- Conselho escolar

O gráfico 31 aponta que 95% dos pesquisados não participaram da eleição do Conselho Escolar "*Nunca tive oportunidade de participar*". Enquanto somente 5% afirmam que participaram da eleição do conselho.

Os dados revelam que a grande maioria dos pesquisados não tiveram participação na eleição do Conselho. Fato que causa estranheza, já que para uma gestão democrática eficaz a participação dos pais e comunidade escolar na formação do conselho é fundamental. (ver gráfico 31)

31- Você participou da eleição do Conselho Escolar?

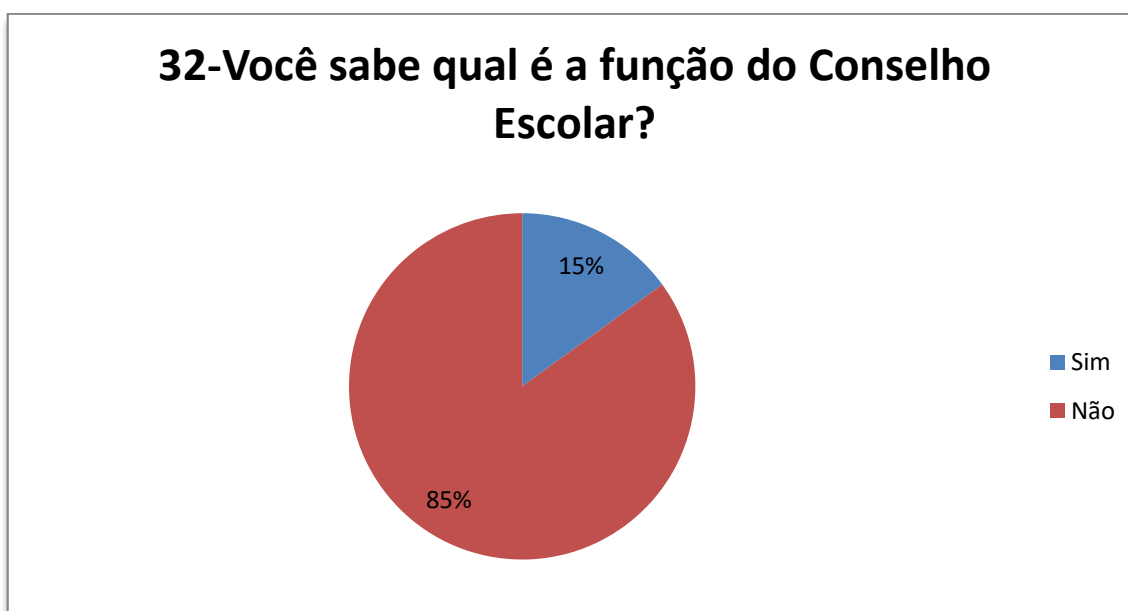


Fonte: Pais de alunos

Gráfico 32- Conselho Escolar

A serem questionados sobre a função do Conselho Escolar 85% dos pesquisados afirmam que não tem conhecimento de qual é a função do conselho. Os outros 15% afirmam que conhece qual é a função do Conselho Escolar.

As ações colegiadas são de vital importância para o bom funcionamento da escola. No entanto a análise constata o não conhecimento da maioria dos pais de quais são as funções do Conselho da escola. (ver gráfico 32)

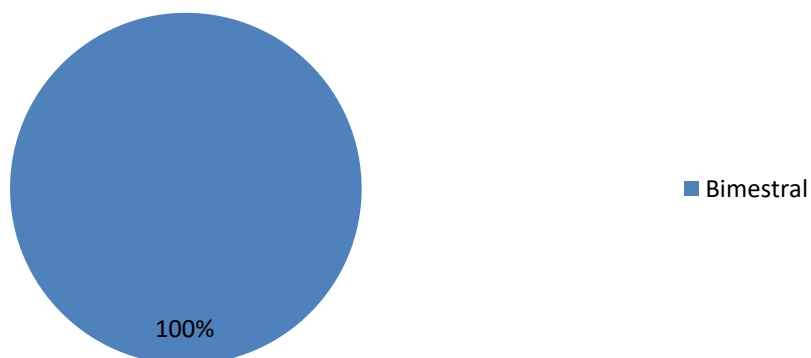


Fonte: Pais de alunos da rede municipal

Gráfico 33- Reunião de pais

Conforme o gráfico 100% dos pesquisados afirmam que as reuniões de pais e mestres ocorrem bimestralmente nas escolas pesquisadas. (ver gráfico 33)

33- Com que frequência a escola realiza reuniões de pais e mestres?

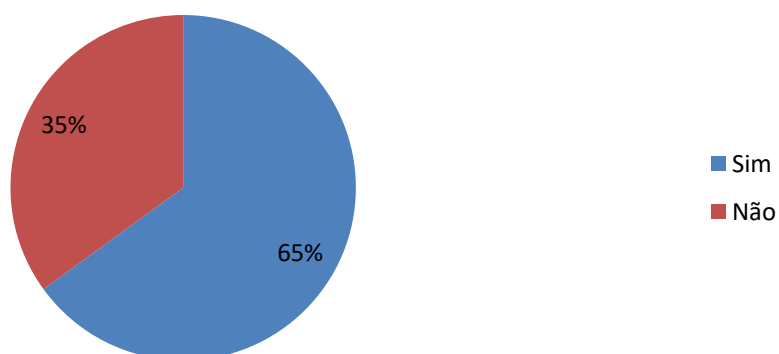


Fonte: Pais de alunos da rede municipal

Gráfico 34- Opinião e sugestões de pais e comunidade escolar

De acordo com a análise 65% dos pais pesquisados afirmam que tem liberdade para opinar e dar sugestões nos assuntos da escola. Já 35% dizem que não tem liberdade para opinar ou dar sugestões nos assuntos da escola. (ver gráfico 34)

34- Os pais e a comunidade escolar tem liberdade para dá opinião e sugestões nos assuntos da escola?



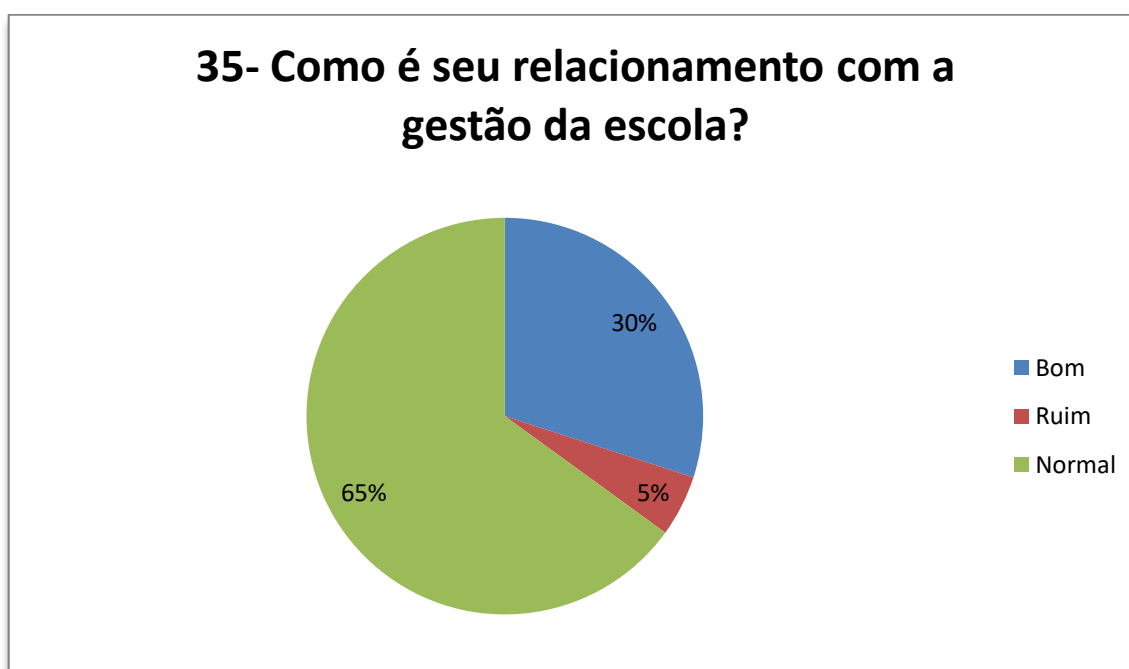
Fonte: Pais de alunos

Gráfico 35- relacionamento dos pais com a gestão

Quando os pesquisados foram questionados sobre o seu relacionamento com a gestão da escola, 65% disseram que tem um relacionamento normal. 30% afirmam ter um relacionamento bom com a gestão. Já 5% relatam que o seu relacionamento com a escola é ruim. Para Lück (2000) um gestor da dinâmica social, é um mobilizador, um orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos (ver gráfico 35)

P- “ Não tenho nada a dizer dele.”

P- “ Sempre que sou convidada vou a escola e sou bem ouvida.”

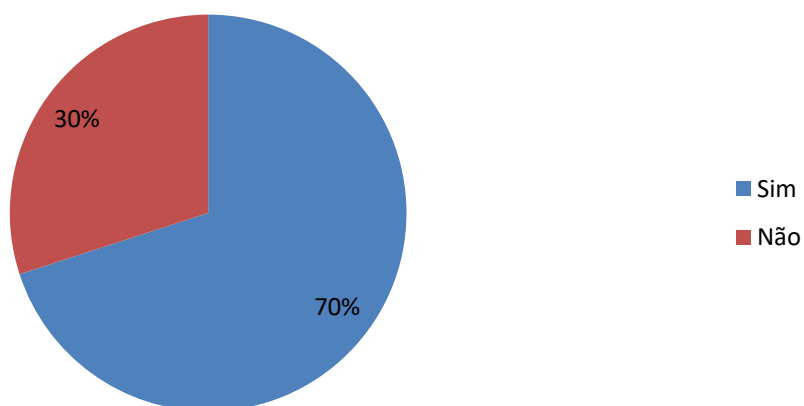


Fonte: Pais de alunos da rede municipal

Gráfico 36- Acesso ao gestor

O gráfico aponta que 70% dos pais afirmam que sempre que buscam tem acesso ao gestor da escola. Os outros 30% não tem acesso ao gestor sempre que procuram. (ver gráfico 36)

36- Você tem acesso ao gestor sempre que precisa?

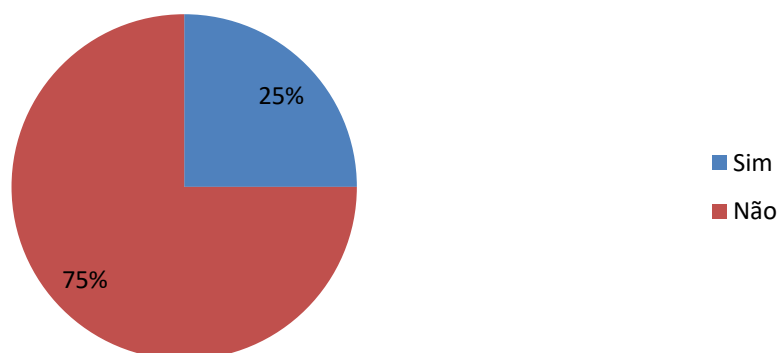


Fonte: Pais de alunos da rede municipal

Gráfico 37- Aplicação dos recursos financeiros da escola

Segundo a análise, 75% dos pais pesquisados não sabem como os recursos financeiros que a escola recebe são aplicados “*Nunca procurei saber e nunca me falaram*”. Os outros 25% afirmam que tem conhecimento de como esses recursos financeiros são aplicados. (ver gráfico 37)

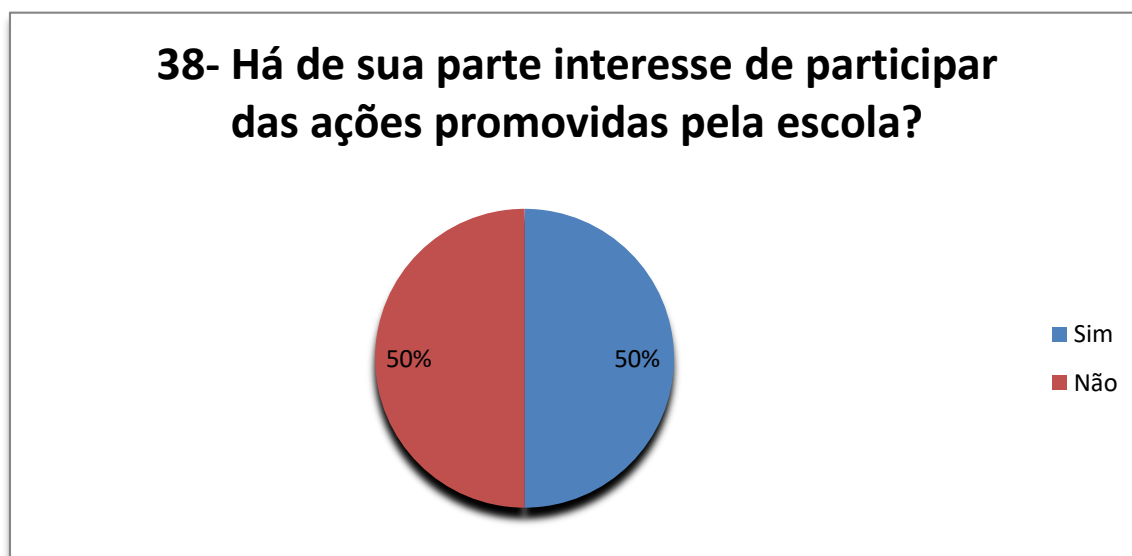
37-Você tem informações de como é aplicado os recursos financeiros que a escola recebe?



Fonte: Pais de alunos

Gráfico 38- Interesse em participar das ações da escola

Quando questionados se gostariam de participar das ações desenvolvidas pela escola 50% dos pesquisados afirmam que gostariam de participar “*É importante que os pais participem de tudo que acontece na escola*”. Já os outros 50% não querem participar. As maiorias dos que não querem participar alegam que não tem tempo disponível para as ações desenvolvidas pela escola, pelo fato do trabalho tomar muito tempo dos mesmos “*Infelizmente trabalho muito e não posso ser mais presente.*”. (ver gráfico 38)



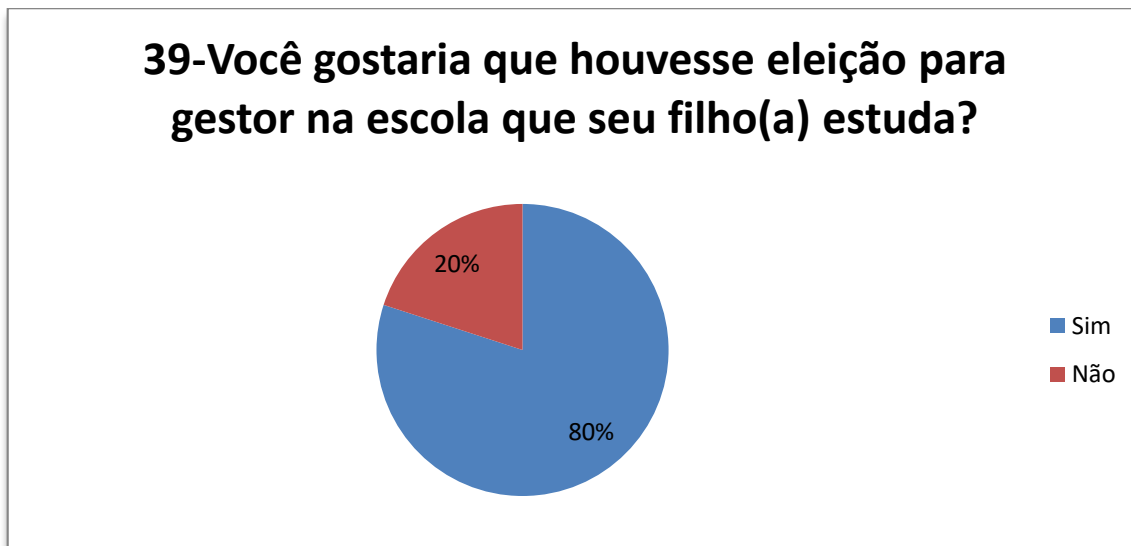
Fonte: Pais de alunos

Gráfico 39- Eleição para gestor

O gráfico ressalta que 80% dos pais pesquisados gostariam que houvesse eleição para gestor nas escolas. Os outros 20% não queriam que houvesse eleições nas escolas.

Os pais compreendem que importante escolher o diretor “*Sim! Porque os pais poderão ajudar a escolher o melhor ou que estar mais preparado para gestão da escola.*”

A eleição direta para gestores escolares é um dos princípios para efetivação da gestão democrática escolar. (ver gráfico 39)



Fonte: Pais de alunos da rede municipal

CONCLUSÃO

Após a trajetória deste estudo conclui-se que a teoria está bem distante da prática no tocante gestão democrática escolar. Com o avanço da pesquisa constatou-se que a gestão democrática escolar não está implantada de forma efetiva nas escolas públicas municipais da cidade de Floriano-PI.

O que nota-se na gerencia das escolas públicas municipais é que a maioria ainda não atentou para o que é de fato uma gestão democrática. O discurso deve está consolidado na prática, no entanto não é assim que ocorre. É notório também que as autoridades políticas municipais colocam entraves para o não cumprimento da lei, que garante a todas escolas públicas do nosso país uma gestão democrática.

A gestão democrática traz para a escola autonomia para tomada de decisões e aplicação dos recursos financeiros da melhor maneira que lhe convier. Mas para efetivação dessa gestão é necessário a participação e envolvimento de funcionários, alunos, pais e comunidade, agindo diretamente dentro da escola, dando um auxilio em suas questões e ações.

Com aplicação de questionários semiestruturados em gestores, professores e pais obtiveram-se resultados que causaram uma grande preocupação. Houve uma contradição em inúmeras questões, onde na fala do

gestor a escola respirava democracia e na do professor a escola estava longe de ser democrática. Os pais pesquisados em sua maioria não estão integrados de forma satisfatória no cotidiano escolar, alguns pais relatam que o trabalho os impedem de participarem mais das ações da escola e justificam essa ausência ao fato do pouco tempo que tem disponível. Os pais mesmo ausentes da escola exprime o desejo que aconteçam eleições diretas para diretor na escola.

Apenas afirmar que é democrático não é o suficiente para que a democracia reine nas escolas. É preciso ações que promovam a democracia, fala e atos devem se completar. Vaidades e interesses individuais não podem fazer parte das escolas. Cada pessoa que está presente na escola é fundamental e tem sua importância no cotidiano escolar. Todos têm seu papel e devem cumpri-lo com compromisso e seriedade, pois só assim faremos das instituições de ensino público espaços democráticos de fato.

Práticas onde imperam o autoritarismo precisam dar lugar a ações que proporcionem um espaço de atitudes coletivas, onde todos possam contribuir seja da maneira que for. Não é aceitável que um ambiente que tem como missão transformar pessoas, trate seus colaboradores como se estivessem em um regime militar, em uma constante luta de poder e força.

Os aspectos mais ressaltantes da gestão escolar nas escolas pesquisadas é que mesmo com todas as dificuldades encontradas pelas escolas em implantar uma gestão democrática, as mesmas vêm buscando ações que viabilize a participação da equipe escolar, alunos, pais e comunidade escolar nas decisões da escola.

Os elementos que interferem na implantação da gestão democrática no espaço escolar são vários tais como: a falta de autonomia pedagógica, financeira e administrativa, autoritarismo, centralização do poder, falta de participação dos vários segmentos da escola e sociedade nos assuntos da escola, falta de aplicação das leis que a garantem.

Os mecanismos que poderiam minimizar os fatores que impedem a efetivação da gestão democrática nas escolas investigadas seria a eleição direta para gestor, a possibilidade da escola emitir documentação escolar e de resolver problemas básicos sem interferência atenuaria a dependência da Secretaria Municipal de educação, dando condições para que as instituições de ensino caminhem com suas próprias pernas, tendo plena autonomia para decidir o que

é melhor para aquela escola, já que cada uma tem sua clientela e particularidades. Devendo primar pelas necessidades que são mais urgentes, atacando diretamente no problema. E não recebendo ordens de pessoas que não conhecem a realidade que a escola vive.

Os marcos legais que tratam da vigência da efetivação da gestão democrática nos estabelecimentos públicos de ensino são: a Constituição Federal, a LBD, o CNE e o PNE. No entanto mesmo com toda essa garantia a gestão democrática não está implantada de forma eficaz nas escolas municipais pesquisadas.

Uma das ações que possibilitam a gestão democrática nas instituições públicas de ensino municipais é a participação efetiva dos gestores, educadores, funcionários, alunos, pais e comunidade escolar na administração da escola.

Uma escola libertadora também necessita de um currículo emancipatório, onde se priorize a formação de uma consciência crítica, através de um currículo escolar voltado para um conhecimento contextualizado, onde se prepare o indivíduo para o mundo, com toda a sua complexidade.

É preciso que todos que façam parte da escola estejam focados em objetivos comuns, visando sempre o bom desenvolvimento da escola e de seu bem mais precioso que são as pessoas que lá estão.

Os indivíduos que se propõem administrar uma instituição de ensino devem ter consciência da responsabilidade que está em suas mãos. Muitos se colocam no centro do poder, e acabam afastando os demais. As famílias devem ser aliadas na construção de uma gestão democrática. A escola deve agregar todos aqueles que desejem dela fazer parte. Formando um grande exército em prol de um bem comum chamado "Educação", uma educação libertadora, que transforme vidas realmente e acima de tudo pautada em princípios democráticos.

RECOMENDAÇÕES

Com os resultados obtidos nesta pesquisa recomenda-se que todos que fazem parte da rede municipal de ensino busquem conhecer melhor a forma como a gestão da escola está sendo desenvolvida. Buscando informações nas leis que garantem a democratização da gestão.

Recomenda-se ao secretário municipal de educação que implante nas escolas municipais de Floriano-PI o mais breve possível a gestão democrática escolar, tendo como primeiro passo a eleição direta para gestor.

É recomendável também que se busque junto ao Poder Público explicação do não cumprimento das legislações que tratam da gestão democrática.

Ao sindicato dos trabalhadores em educação recomenda-se a realização de assembleias para tratar de ações que viabilizem a implantação da gestão democrática nas escolas públicas municipais.

Recomenda-se que as escolas façam reuniões voltadas para conscientização das famílias da importância de sua participação na gestão da escola.

REFERÊNCIAS

ALONSO, Myrtes. **O papel do Diretor na administração escolar**. 6 ed. Rio de Janeiro: Bertrand, 1988.

ANTUNES, Ângela. **Aceita um conselho. Como organizar um colegiado escolar**. Instituto Paulo Freire: São Paulo; Cortez: São Paulo, 2002.

APPLE, Michael W; BEANE, J. **Escolas democráticas**. São Paulo: Cortez, 1997.

BENEVIDES, Maria Victoria. **A construção da democracia no Brasil pós-ditadura militar**. In: FÁVERO, Osmar e SEMERARO, Giovanni (orgs.) Democracia e construção do público no pensamento brasileiro. Petrópolis: Vozes, 2002.

BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de política**. trad. Carmen C, Varriale et al.; coord. trad. João Ferreira; rev. geral João Ferreira e Luis Guerreiro Pinto Cacaís. Brasília : Editora Universidade de Brasília, 1998. Vol I.

BORDENAVE, J. E. D. **O que é participação**. (7ª ed.) São Paulo: Editora Brasiliense, 1992(Coleção Primeiros Passos, nº 95).

BRASIL. [Lei Darcy Ribeiro (1996)]. LDB: **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**: lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. – 5. ed. – Brasília : Câmara dos Deputados, Coordenação Edições Câmara, 2010.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Pradime: **Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação** / Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. – Brasília, DF: Ministério da Educação, 2006.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Gestão da educação escolar**. Brasília: UNB/ CEAD, 2006, p. 22.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares**. NAVARRO, I. P. **Conselhos escolares: democratização da escola e construção da cidadania**. Brasília: UnB/ CEAD, 2004, p.22).

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. B823 **Gestão da educação escolar** / Luiz Fernandes Dourado.– Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006.88 p. – (Curso técnico de formação para os funcionários da educação.)Pro funcionário.

_____. Constituição (1988). **Constituição [da] Republica Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

_____. Ministério da Educação/Conselho Nacional de Educação. CP/DF **FRESOLUÇÃO CNE/CEB Nº 4, DE 13 DE JULHO DE 2010**. Define Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica- Brasília 2010.

_____. **Plano Nacional de Educação**. Brasília- 2001. Acessado em: 15/09/2013. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/pne.pdf>

DEMO, Pedro. **Educação e Qualidade**. 9. ed. Editora Papirus. Campinas- São Paulo: 1994.

CORTELLA, M. S. (2005): **Não espere o Epitáfio – provocações filosóficas**. Petrópolis, RJ: Vozes.

CASTANHO, Denise Molon. **Construção do Projeto Político Pedagógico**. Santa Maria: Editora da UFSM, 2008.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **Gestão democrática da educação: exigências e desafios**. RBPAE, São Bernardo do Campo, v. 18, n. 2, p.163-174, jul./dez. 2002.

FERREIRA, Naura S. Carapeto (org.). **Gestão Democrática da Educação: Atuais tendências, novos desafios**. 5. ed. São Paulo, Cortez, 2006.

FERREIRA, N. S. C. **Gestão Educacional e organização do Trabalho pedagógico**. Curitiba: IESDE, 2003.

FERREIRA, A. B. H. **Aurélio século XXI: o dicionário da Língua Portuguesa**. 3. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**. Rio de Janeiro: Paz Terra, 1997.

GADOTTI, Moacir, ROMÃO, José E. (Org.) **Autonomia da educação: princípios e propostas**. São Paulo: Cortez, 1997.

GADOTTI, Moacir; Romão, José Eustáquio; (Orgs) **Guia da Escola Cidadã**- Instituto Paulo Freire. Cortez: 1997

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar projetos de pesquisa**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão democrática nos sistemas e na escola**. / Regina Vinhaes Gracindo. – Brasília: Universidade de Brasília, 2007.

GUIMARÃES, Célia Maria; MARIN, Fátima Aparecida D. G. **Projeto pedagógico: considerações necessárias à sua construção**. Revista Nuances, v. 4, set. 1998.

HORA, Denair Leal da. **Gestão democrática na escola: Artes e ofícios de participação**. Campinas, SP: Papirus, 1994. (Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico)

Kauark Fabiana, Manhães Fernanda Castro, Medeiros Carlos Henrique **Metodologia da pesquisa : guia prático** /. – Itabuna: Via Litterarum, 2010.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. 5ª ed. – Goiânia/GO – Editora Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, J. C; OLIVEIRA, J. F; TOSCHE, M. S. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2005.

LUCK, Heloisa. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. São Paulo: Cortez, 2002.

LUCK, Heloísa. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores**. In: Em Aberto, n° 72 (Gestão Escolar e Formação de Gestores, Jun de 2000, p. 11-34).

_____ **Gestão educacional: uma questão Paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2006.

_____ **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009

_____ **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2008.

_____ **A Gestão Participativa na Escola**. 5 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

_____ **Concepções e processos democráticos de gestão educacional.**
Petrópolis, RJ: Vozes: 2006. Vol. II.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica** 5. ed. - São Paulo : Atlas 2003.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO
CÂMARA DE EDUCAÇÃO BÁSICA **Conselho Nacional de Educação resolução nº 4, de 13 de julho de 2010.** Brasília.

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

PARO Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública.** São Paulo: Ática, 1997.

PARO Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública.** 3 ed. São Paulo: Ática, 2006.

RESENDE, Lúcia M. G. **Paradigma – relações de poder- projeto político – pedagógico:** dimensões indissociáveis do fazer educativo. In: VEIGA, Ilma P. A.(org.). Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível. 23ª edição, Campinas, SP: Papyrus, 2007.

SANDER, Benno. **Políticas Públicas e Gestão Democrática da educação.** Brasília: Líber Livro editora, 2005.

SANTOS, Ana Lúcia Félix. **Gestão Democrática da Escola:** Bases Epistemológicas,

SAMPIERI, R. H. et al. **Metodologia de Pesquisa,** S. Paulo, McGraw Hill, 2006.

SAVIANI, D. **Sentido da Pedagogia e o Papel do Pedagogo.** In. Revista Ande São Paulo, nº 9, 1.985.

SETÚBAL, M. A. (Org.). **Raízes e Asas.** São Paulo: Centro de Pesquisa para Educação e Cultura, 1994.

SOUZA, Ângelo Ricardo. **Explorando e Construindo um Conceito de Gestão Escolar Democrática.** Educação em Revista, Belo Horizonte, v.25, n.03 p.123-140 dez. 2009.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987

VASCONCELLOS, Celso dos S. **Planejamento: Plano de Ensino-Aprendizagem e Projeto Educativo.** São Paulo: Libertad, 1995.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. (Org) **Projeto político pedagógico da escola: uma construção possível.** Campinas SP: Papyrus, 1995.

VEIGA, Ilma Passos. A. (Org). **Escola: espaço do projeto político-pedagógico**. Campinas: Papyrus, 2001.

WEBER Max 1993. "**Conferência sobre o socialismo**". In: FRIEDMAN, Luis Carlos (org.). *Émile Durkheim, Max Weber: socialismo*. Rio de Janeiro: Relumê-Dumará.

ZATTI, Vicente. **Autonomia e educação em Immanuel Kant e Paulo Freire** /Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007.

APÊNDICES



FACULTAD INTERAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES- FICS

MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

Mestranda: Elyomara Elayne Carvalho Feitosa

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO

O senhor(a) está sendo convidado (a) a participar, como voluntário (a), da pesquisa – **Gestão Democrática Escolar: um olhar reflexivo entre a teoria e a prática nas Escolas Públicas Municipais na cidade de Floriano-PI.**

TÍTULO DA PESQUISA: – Gestão Democrática Escolar: um olhar reflexivo entre a teoria e a prática nas Escolas Públicas Municipais na cidade de Floriano-PI.

PESQUISADOR (A) RESPONSÁVEL: Mestranda Elyomara Elayne Carvalho Feitosa.

ENDEREÇO: Rua: Raimundo Pequeno, 58. Bairro: Planalto Sambaíba -Floriano-PI.

TELEFONES: (89) 99408- 9883.

OBJETIVOS: Investigar se a gestão democrática escolar está implantada nas escolas públicas municipais com eficácia e propor estratégias que viabilizem a implantação da gestão democrática escolar nas escolas.

JUSTIFICATIVA: A escola é parte responsável pela formação de cidadãos críticos e participativos, porém para que essa formação aconteça com êxito é necessário que esse ambiente seja o mais democrático possível. A gestão democrática escolar é um princípio que está garantido na lei maior que rege nosso país, a Constituição Federal, onde se estabelece princípios para a educação do Brasil, como gratuidade, liberdade, igualdade. Faz-se necessário que se investigue se a gestão democrática escolar, está implantada de maneira eficaz nas escolas públicas municipais.

BENEFÍCIOS: Trazer uma discussão para os gestores, educadores, pais e comunidade, da importância de se ter um olhar reflexivo sobre a gestão escolar de nossas escolas. Da necessidade de buscar meios que viabilizem a junção da teoria e da prática na garantia da promoção da gestão escolar democrática nas escolas públicas municipais de nossa cidade.

Elyomara Elayne Carvalho Feitosa

Assinatura e CPF do Pesquisado (a)

APÊNDICE B- QUESTIONÁRIOS PARA DIRETORES

1. Por que você decidiu exercer a função de gestor (a)?

2. Há quanto tempo você desempenha a função de gestor (a)?

_____anos

3. Qual sua idade?

() 25 a 34 anos

() 35 a 44 anos

() 45 a 59 anos

() 60 anos ou mais

4. Qual sua escolaridade?

() Graduação () Especialização () Mestrado () Doutorado

5. Possui algum curso na área de gestão?

() Sim (....) Não

Qual _____

6. Você foi eleito (a) através de eleição direta?

() Sim () Não

Comente:

7. Quantos funcionários tem na Escola?

_____ funcionários

8. Todos os funcionários participam das tomadas de decisões da escola?

() Sim () Não

Comente:

9. A escola tem Projeto Político Pedagógico?

() Sim () Não

Comente:

10. Quem participou da elaboração do PPP?

() Gestor(a)

() Coordenador Pedagógico

() Docentes

() Discentes

() Funcionários da Escola

() Pais de aluno

() Comunidade

() Outros _____

11. A Escola tem autonomia pedagógica, financeira e administrativa?

() Sim () Não

Comente:

12. A gestão dessa escola é democrática?

() Sim () Não

Por que? Comente:

13. A escola possui Conselho Escolar?

() Sim () Não

14. Quem participa do Conselho Escolar?

- () Gestor
 - () Docentes
 - () Funcionários
 - () Pais
 - () Comunidade
 - () Discentes
 - () Outros _____
-

15. O Conselho Escolar é atuante?

- () Sim () Não

Comente:

16. Você se considera democrático(a)?

- () Sim () Não () Às vezes

Por que? Comente:

17- Quais são os obstáculos que você considera impedimentos para implementação da gestão democrática?

a) _____

b) _____

c) _____

d) _____

18- Como implantar uma gestão democrática? O que falta?

Se desejar fazer algum comentário adicional ou algo que você acha importante e que não tenha sido abordado no questionário, até mesmo alguma situação, pode fazê-lo neste espaço:

APÊNDICE C- QUESTIONÁRIO PARA PROFESSOR (A)

1- Há quanto tempo você exerce a função de docente nessa escola?

2- Você é membro do conselho escolar da escola?

() Sim () Não

Comente:

3- A escola que você trabalha tem Projeto Político Pedagógico?

() Sim () Não

4- Você participou da elaboração ou reformulação do PPP da escola?

() Sim () Não

Comente:

5- O que você entende por uma gestão democrática no espaço escolar?

6- A escola que você trabalha tem uma gestão democrática?

() Sim () Não

Comente:

7- As decisões tomadas pela escola têm a participação de todos ou fica a critério do núcleo gestor?

8- Como é sua relação com a gestão da escola?

() Boa () Ruim () Ótima () Normal

Comente:

9- Em sua opinião a escola tem autonomia para resolver todos os problemas que surgem?

() Sim () Não

Comente:

10- De acordo com sua opinião, quais seriam os impedimentos para implantação da gestão democrática na escola?

a) _____

b) _____

c) _____

d) _____

11- Como implantar uma gestão democrática? O que falta?

Se desejar fazer algum comentário adicional ou algo que você acha importante e que não tenha sido abordado no questionário, até mesmo alguma situação, pode fazê-lo neste espaço:

APÊNDICE D- QUESTIONÁRIO PARA PAIS DE ALUNOS

1- Você tem conhecimento se há Conselho Escolar na escola que seu filho (a) estuda?

() Sim () Não

Comente:

2- Você participou da eleição do Conselho Escolar?

() Sim () Não

Comente:

3- Você sabe qual é a função do Conselho Escolar?

Sim Não

Comente:

4- Com que frequência a escola realiza reuniões de pais e mestres?

5- Os pais e comunidade escolar tem liberdade para dá opinião e sugestões nos assuntos da escola?

Sim Não

Comente:

6- Qual seu relacionamento com a gestão escolar?

Boa Ruim Normal

Comente:

7- Você tem acesso ao gestor sempre que precisa?

Sim Não

Comente:

8- Você tem informações de como é aplicado os recursos financeiros que a escola recebe?

() Sim () Não

Comente:

9- Há de sua parte interesse de participar das ações promovidas pela escola?

() Sim () Não

Comente:

10- Você gostaria que houvesse eleição para gestor (a) na escola que seu filho estuda? Justifique sua resposta.

Se desejar fazer algum comentário adicional ou algo que você acha importante e que não tenha sido abordado no questionário, até mesmo alguma situação, pode fazê-lo neste espaço:
