

**A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NO NÍVEL MÉDIO, COMO
UMA POSSIBILIDADE DE MUDANÇA NA QUALIDADE DE ENSINO
EM TAGUATINGA–DF EM 2016**

**DEMOCRATIC SCHOOL MANAGEMENT AT THE SECONDARY
LEVEL, AS A POSSIBILITY OF CHANGE IN THE QUALITY OF
EDUCATION IN TAGUATINGA-DF IN 2016**

Constantino Ribeiro Cazimiro Filho*
Olga Aydee Gonzalez Cardoso**

RESUMO

O presente artigo relata de maneira consistente se os princípios da gestão democrática nas escolas de Taguatinga - Distrito Federal (DF) estão sendo aplicados de forma ampla. Para isso determinamos como campo de estudo, duas escolas de Ensino Médio da rede pública de ensino no ano de 2016, para a realização da pesquisa. O problema levantado foi analisar se a aplicação dos princípios da gestão democrática fomentou a participação dos atores da comunidade escolar e se esse fator contribuiu para uma melhora significativa da qualidade escolar em termos pedagógicos e administrativos. Concluiu-se que os princípios da gestão democrática vêm sendo aplicados, contudo, ainda falta participação mais efetiva dos familiares e dos estudantes. Também, constatou-se limitações dos gestores no quesito envolvimento da comunidade local nas questões pedagógicas e administrativas das escolas.

Palavras-chave: Gestão Democrática; Ensino Público; Autonomia; Comunidade Escolar.

ABSTRACT

This article consistently reports whether the principles of democratic management in schools in Taguatinga - Federal District (DF) are being widely applied. For this, we determined as a field of study, two public high schools in 2016, to carry out the research. The problem raised was to analyze whether the application of the principles of democratic management fostered the participation of the actors of the school community and whether this factor contributed to a significant improvement in school quality in pedagogical and administrative terms. It was concluded that the principles of democratic management have been applied, however, there is still a lack of more effective participation of family members and students. Also, it was found that there were limitations of the managers in terms of the involvement of the local community in the pedagogical and administrative issues of the schools.

*Licenciado em Física, mestrando em Educação pela Universidade Autônoma de Assunção - (UAA), Paraguai. E-mail: crcfilho8@gmail.com

**Doutora em Pedagogia pela Universidade Autônoma de Assunção, Assunção, Paraguai. E-mail: olgagiubi48@hotmail.com

Keywords: Democratic Management; Participation; Autonomy; School community.

1- INTRODUÇÃO

Antes de falarmos de maneira concisa e objetiva sobre a pesquisa é importante realizar um recorte histórico sobre as nuances da Educação no Brasil. Nota-se que atravessou, em um espaço curto de tempo, um grande processo de redemocratização política, fato muito marcante em meados da década de 1980. Essas mudanças nas áreas econômica, social, cultural, política e educacional promoveram transformações grandiosas, no sentido de tornar a sociedade, de um modo geral, mais democrática, descentralizada, participativa e autônoma.

No âmbito da gestão democrática nas escolas, é notório que o conjunto das ações demanda descentralização e participação de todos, haja vista que se trabalha de forma direta com a sociedade, com o objetivo de abordar temas axiológicos valiosos, como: a ciência, a cultura e os princípios humanísticos que serão repassados às futuras gerações.

No período áureo da redemocratização no Brasil surge a Constituição de 1988 a tão popularmente chamada constituição cidadã. Em seus capítulos, artigos e incisos chamam atenção àqueles que tratam da Educação no Brasil, entre eles os artigos 206 em seu VI parágrafo, que estabelece a Gestão Democrática nas escolas brasileiras como um princípio a ser seguido, um modelo e uma conquista para todos aqueles que acreditam em uma educação pública de qualidade, participativa e capaz de realmente transformar o país.

Logo após a aprovação da LDB - Lei de diretrizes e bases da educação em dezembro de 1996, expressa-se (em seu artigo 3º no VIII parágrafo) a confirmação e necessidade de implementação de políticas públicas e ações voltadas para a participação dos atores na construção da proposta pedagógica da escola e na formação dos conselhos. Outro ponto a destacar, é a autonomia financeira, fica clara a intenção do Estado em libertar as escolas de suas amarras e dar a elas o princípio tão sonhado da autonomia pedagógica e administrativa, tendo cada uma a possibilidade de realizar a execução financeira da maneira mais ajustada e conveniente com a participação de toda a comunidade escolar. É nítida a importância de realmente dar um suporte aos gestores, capacitá-los para resolverem questões diversas de cunho pedagógico, humano e financeiro.

No âmbito do Distrito Federal, tivemos a primeira experiência com os moldes da gestão democrática em 1985 no Governo de José Aparecido, pode-se observar que esta primeira experiência ocorreu antes mesmo da aprovação das legislações que regulamentam o tema atualmente. Nesta época, era a forma de um governante na capital do país, afirmar a sua luta de dedicação e compromisso a democracia, instituindo junto à sociedade valores democráticos, como: respeito, solidariedade e participação nas questões educacionais dos seus filhos.

Logo após, no ano de 1995, ainda antes da LDB no governo Cristovam Buarque foi

novamente votada uma lei no DF que instituía a gestão democrática nas escolas, a Lei 957 de 22 de novembro de 1995. Também estabelecia eleição direta para a escolha dos gestores e reforçava a importância de implementação de uma gestão participativa e autônoma capaz de unir gestores, professores, pais e alunos na construção da proposta pedagógica das escolas.

Ao fim deste período, com o final do governo e a eleição de um novo governante, os princípios da gestão democrática foram abandonados e os gestores passaram a ser indicados pelo governo, transformando as escolas em ambientes, com muita repressão, pouca participação da comunidade escolar e ausência de conselhos escolares eleitos, pela comunidade escolar.

Vimos neste episódio o quanto a educação sofre influência política – partidária no Brasil e são inúmeros os casos de mudanças e cancelamentos de políticas públicas educacionais no país, o que tem tornado impossível a implementação de um projeto educacional de âmbito nacional.

Após esta interrupção, realizou-se nas escolas novamente os fundamentos da gestão democrática, pois em 07 fevereiro de 2012 na CLDF - Câmara Legislativa do Distrito Federal, aprovou-se novamente uma legislação que regulamentava as ações democráticas. Dentre estas ações, destacavam-se: a eleição direta para escolha dos gestores escolares, construção do Projeto Político Pedagógico com participação de todos os segmentos da comunidade escolar, autonomia financeira e administrativa e a formação de conselhos escolares e grêmios estudantis através de eleições diretas. (GDF, Lei 4751, de 07 de fevereiro de 2012).

Neste contexto, a lei privilegia oportunizar a participação dos segmentos da comunidade escolar, nos rumos da construção do Projeto Político Pedagógico, implementando e avaliando as ações referentes ao mesmo. Como pontos positivos destacam-se a escolha de diretores nas escolas e a aplicação dos princípios da gestão democrática como autonomia, descentralização e participação da comunidade escolar nas decisões da escola.

Fundamentado no pensamento de Lück (2009, p.18) destaca-se a importância de um trabalho voltado para a melhora da qualidade de ensino, com a aplicação de princípios norteadores da gestão democrática em uma escola, como: profissionalismo, motivação e apoio. Por isso, o apoio é importantíssimo para o êxito de um projeto, apoio dos pais, dos professores, enfim de toda a comunidade escolar, para juntos enfrentarem os desafios da construção e execução de um projeto educacional transformador para a comunidade local.

2- UM BREVE PANORAMA SOBRE OS PRINCÍPIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Quanto aos princípios da gestão democrática, é muito importante observarmos a aplicação da descentralização, da autonomia e participação dos atores da comunidade escolar. Nesse momento, cabe ao gestor promover os meios para alcançar tal objetivo essa é uma das



suas principais atribuições, para que os participantes da escola possam interagir produzindo um ambiente propício ao desenvolvimento de uma educação inovadora, libertária e participativa.

Segundo Botler (2007) a democracia quer dizer liberdade na escolha dos dirigentes, do líder, por isso é fundamental que tal escolha seja feita por via de eleições e coma participação de todos. Para isso acontecer, necessário dá-se ênfase na forma democrática de escolha dos gestores por meio das eleições diretas nas escolas, iniciando a partir daí, todo um processo de participação, acompanhamento e avaliação das ações por parte da comunidade escolar. A comunidade tem como um ato de direito eleger o seu representante, o seu líder na comunidade escolar e, além disso, deve ser representada nas decisões da escola, através de grêmios estudantis e conselhos escolares.

Outro ponto a destacar é que a participação deve envolver as famílias dos alunos fazendo com essas passem a vivenciar o cotidiano da escola e participem da construção da proposta pedagógica da escola. A este respeito, Lück (2006) reflete sobre a participação que em seu sentido pleno é caracterizada pela mobilização efetiva dos esforços individuais para a superação de atitudes de acomodação, de alienação, de marginalização, e reversão desses aspectos pela eliminação de comportamentos individualistas, pela construção de espírito de equipe, visando à efetivação de objetivos sociais e institucionais que são adequadamente entendidos e assumidos por todos.

Desta maneira, a participação dos pais, professores, alunos e funcionários da escola, pressupõem conscientização da comunidade escolar para a importância da participação. Nesse sentido, compreendemos que a participação efetiva, constitui uma das pretensões fundamentais a serem praticadas pelos diversos personagens que atuam na instituição escolar.

Atualmente, o movimento de descentralização é uma tendência mundial. Há algum tempo surgiu o entendimento de que os problemas de uma escola devem ser resolvidos por ela mesma e não tentando aplicar outras teorias, fórmulas ou comparações com outras realidades.

Contudo, essa descentralização é um processo complexo e demanda força de vontade, pois visa gerenciar recursos humanos e financeiros de forma partilhada, transparente e com responsabilidade. Por isso exige-se maturidade e compromisso dos envolvidos no processo, até porque leva o poder que antes eram de esferas governamentais, para dentro da escola, para que ela possa usá-lo de forma a solucionar os seus problemas. Logo percebe-se que todos estão imbuídos de responsabilidades.

Conceitos de autonomia e descentralização no cotidiano da escola requer, inicialmente, mudanças quanto a posição dos envolvidos no processo, e esta posição deve ser ativa, política, ética, técnica e pedagógica. Responsabilizar e tornar pública as funções e responsabilidades de todos os segmentos da escola nas tomadas de decisões operacionalizadas pelos gestores é imprescindível para uma gestão democrática ativa e bem sucedida, visto que a descentralização gera autonomia.



Envolver os segmentos em reuniões deliberativas não pode ser o único instrumento para vivenciar a autonomia. Em primeiro lugar, deve-se evidenciar a importância dessa autonomia como algo que é fruto de uma tendência mundial, de um mundo globalizado e dinâmico. Um longo caminho foi percorrido para que mudanças ocorressem e é inadmissível negligenciá-las ou desqualificá-las. Para Lück a autonomia é uma necessidade transformadora.

(...) A autonomia da gestão escolar evidencia-se como uma necessidade quando a sociedade pressiona as instituições para que promovam mudanças urgentes e consistentes, em vista do que aqueles responsáveis pelas ações devem, do ponto de vista operacional, tomar decisões rápidas para que as mudanças ocorram no momento certo e de maneira mais efetiva a fim de não se perder o momentum de transformações. (Lück, 2012. p 62.)

Na busca pela autonomia, deve-se trilhar uma longa jornada, construída com bases no aprendizado e na implementação de mudanças eficazes, no aprendizado e na implementação de ações transformadoras e autônomas. Esse contexto que se apresenta é impossível, sem participação efetiva e senso de responsabilidade, o que se confirma, portanto, que é pela participação que o indivíduo desenvolve consciência do que é como pessoa, mobilizando suas energias e sua atenção como parte efetiva de sua unidade social e da sociedade como um todo. A autonomia reflete os anseios e as necessidades da comunidade, atendendo-as, para que a escola seja um ambiente de acolhimento de ideias e de construção coletiva de propostas de ensino inovadoras e que permitam a participação de todos na sua implementação.

É imprescindível que o gestor tenha a consciência voltada para o coletivo, para a busca de uma escola cada vez mais participativa, como sugere Neves: “para assegurar a gestão democrática na escola deve-se considerar a importância de fortalecer a participação e contribuição do conselho escolar na resolução de problemas que decorrem do processo ensino-aprendizagem, bem como das questões administrativas e financeiras” (Neves, 2002 p.20)

Deve também ser autônomo e realizador das decisões referendadas pela comunidade escolar. Para Veiga (2003), a autonomia é um meio eficiente de promover melhores condições para alcançar e concretizar as intencionalidades que permeiam o cotidiano na escola.

De acordo com a autora, é o que resulta da convergência de vários interesses. A autonomia constitui-se um norte a ser seguido e por que não, perseguido. Na visão de Neves (2002) é função dos gestores descentralizar as decisões alcançando de forma ampla e eficiente a participação da comunidade.

Tudo isso proporciona que o projeto da escola seja conhecido, debatido e alterado pela comunidade escolar e que possa ser implementado efetivamente, devendo refletir os anseios, desejos e possíveis caminhos para a melhoria no cotidiano da escola, com bons índices de aprendizado e senso crítico por parte dos alunos, sendo esse portanto o objetivo mais importante a ser alcançado.

Desta forma, o apoio é importante para o êxito desse projeto, apoio dos pais, dos

professores, enfim de toda a comunidade escolar, para enfrentar os desafios da construção e execução de um projeto educacional transformador à comunidade local.

3- PESQUISA E METODOLOGIA

Sobre a complexidade e os desafios desta temática, desenvolvemos uma pesquisa quantitativa para verificar se os fundamentos primordiais da gestão democrática estão sendo aplicados com a participação de todos os sujeitos envolvidos e, caso realmente estejam, verificar se tem contribuído para uma escola mais justa, solidária e eficiente na sua missão de educar.

Para tanto, a investigação pautou-se em três principais objetivos, sendo eles: i) determinar se gestores e professores entendem ser o ambiente escolar um lugar apto a favorecer a gestão democrática; ii) identificar como são divulgadas as legislações e as regras que regulamentam o funcionamento escolar junto à comunidade, e; iii) verificar se realmente existe a participação de todos os segmentos da comunidade escolar nas decisões da escola, inclusive na construção do Projeto Político Pedagógico.

Baseado nesses objetivos, optou-se por uma metodologia com enfoque descritivo e com ampla pesquisa bibliográfica. O desenho é não experimental, pois a pesquisa realizou-se em ambientes naturais. Pôde-se observar e examinar as relações que existiam entre as variáveis, a observação ocorreu de forma simples e direta, o universo da pesquisa foi de 1350 alunos, 1350 pais, 78 professores e 10 gestores, totalizando um universo de 2775. A mostra foi de caráter aleatório, sendo de 299 alunos, 299 pais, 65 professores e dez gestores, a técnica de coleta de dados utilizada foi através de questionários fechados aplicados em cada segmento da comunidade escolar.

A pesquisa ocorreu em duas escolas de ensino médio de Taguatinga, cidade satélite do Distrito Federal, as escolas escolhidas foram os Centros Educacionais 04 e 05. No ***CED 04 apresentamos uma escola que se encontra em uma região periférica da cidade, onde são notórios os casos de violência e depredação, o rendimento escolar não é dos melhores. No CED 05 a escolha se deu pelo fato dela também se encontrar em uma região periférica da cidade, mas apresentar bons índices nas avaliações do IDEB - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica e ENEM- Exame Nacional do Ensino Médio.

No intuito de realizá-la em sua amplitude, buscamos interagir e conhecer as comunidades locais das duas escolas. Ocorreu um amplo processo de observação do cotidiano das escolas, das relações entre os seus agentes e suas interações no ambiente escolar. A ideia central foi verificar, por meio de observações, se existiam princípios de uma escola libertária, democrática nas ações desempenhadas pelos atores da comunidade local. Utilizamos, além da observação, conversas e questionários personalizados para cada um dos segmentos da comunidade escolar, com o intuito

***Ced- Centro Educacional



de levantar dados e descrever a maneira na qual se desenvolveu a pesquisa e como se obteve os resultados.

Nesse processo construtivo, utilizamos a tipografia descritiva para realização da pesquisa, pois intentamos por descrever, interpretar e analisar os dados sobre a aplicação e implementação dos conceitos e princípios da Gestão Democrática no Centro Educacional 04 e no Centro Educacional 05, ambas as escolas de ensino médio, assim como havíamos proposto. A pesquisa ocorreu no turno matutino com o objetivo de alcançar suas implicações no desenvolvimento social, pedagógico e administrativo no cotidiano escolar.

Em uma próxima etapa, foram aplicados questionários com perguntas específicas para cada um dos segmentos das comunidades escolares das duas escolas, realizamos essa tarefa de forma pré-agendada com as equipes gestoras, com o objetivo de não atrapalharmos as atividades pedagógicas das escolas. Posteriormente, realizou-se uma detalhada tabulação dos dados levantados, através dos questionários de todos os segmentos escolares. Questionários com perguntas fechadas foram aplicados, mesmo porque temos na sua construção respostas fechadas, permitindo obter dados que facilitam a comparação com outros instrumentos de coleta de dados. Este tipo de questionário ajuda no levantamento e análise das informações, exigindo menos tempo no trabalho do pesquisador. Os questionários fechados também são bastante objetivos e possibilitaram menor esforço por parte dos sujeitos aos quais foram aplicados.

No *locus* de pesquisa, os participantes contribuíram de forma espontânea para a construção das respostas, que é de grande relevância para a construção de uma análise sólida quanto à aplicabilidade dos princípios da gestão democrática. Membros de cada segmento tiveram a oportunidade de participar ou não da pesquisa, deixamos isso bem claro, que não havia obrigatoriedade em participar, até porque a amostra se deu de maneira aleatória.

Para a coleta de dados dos questionários utilizou-se a escala *Liker*, pois ela tem o objetivo de mensurar o nível de satisfação dos entrevistados quando submetidos a uma determinada questão. A escala utilizada foi a de cinco pontos, onde adotou-se: 1 para discordo totalmente, 2 para discordo, 3 para indiferente, 4 para concordo e 5 para concordo plenamente. Nesse contexto coletamos os resultados obtidos, onde nesse processo é satisfatório “atribuir números de forma sistemática para objetos e pessoas, com a finalidade de indicar as diferenças que existem entre eles com relação a variável que está sendo medida” (Vieira, 2009, p. 71) para logo após, observar se as pontuações que estão sendo obtidas através do somatório dos valores alcançados em cada frase ou item, são satisfatórios ou não. Sendo assim, uma pontuação é considerada alta ou baixa dependendo do *score* máximo ou mínimo da média possível entre as respostas ofertadas.

Em face desta situação, os questionários foram formulados de maneira específica para cada segmento, com o número de questões variando entre 19 e 30. Por exemplo, para o questionário com 22 (vinte e duas) questões, aplicados aos alunos e com o uso da aplicação da escala *Liker*, tem-se o somatório mínimo dos scores em 22 e o máximo em 110. Assim sendo,

obteve-se a seguinte escala para os segmentos escolares, conforme tabela abaixo:

Escala <i>Liker</i> para Questionário dos Segmentos do CEd 04 e CEd 05						
Escala	Nº Q	1	2	3	4	5
Alunos	22	22	44	66	88	110
Professores	30	30	60	90	120	150
País	20	20	40	60	80	100
Gestores	19	19	38	57	76	95

Fonte: Elaborado pelo autor em 2016.
NºQ - Número de questões dos questionários.

Ao tabular os resultados obtidos no CEd 04 a média das respostas, que é o valor que aponta para onde mais se concentram os dados de uma determinada distribuição, foi de 59,2 para o segmento dos discentes. Ou seja, próxima da escala referente ao conceito de indiferente, o que demonstra que os princípios da gestão democrática para os alunos do CEd 04 é algo um pouco distante e não vem proporcionando algo de inovador no cotidiano da escola. Pode-se pensar também que os alunos não percebem de forma clara e eficaz a vivência de conceitos como descentralização, autonomia e participação o que é muito frustrante para o ambiente escolar, que deseja ser democrático.

Dentro desta mesma ótica estão os alunos do CEd 05. Pôde-se aferir que a situação se repete, a média das respostas aparece em 62,3, valor próximo do conceito de indiferença, o que nos faz perceber, que os conceitos e princípios da gestão democrática não têm sido percebidos e vivenciados de forma satisfatória pelos discentes.

Em relação aos professores, a situação não é muito adequada no CEd 04. A média da soma dos *scores* das respostas dos professores foi de 87,9, ou seja, muito próxima da vertente denominada de indiferente. Pode-se, com este valor, afirmar que os professores da escola não a reconhecem como um ambiente onde ocorrem plenamente as práticas democráticas. Constata-se também que em grande parte, os mesmos não se identificam como parte do suposto processo democrático na escola, não são atuantes.

Na outra escola, o CEd 05, obteve-se um resultado um pouco melhor, mas nada tão animador quando comparado com os resultados do CEd 04. Constatou-se que para os professores respondentes do questionário a média apresentada para a soma dos *scores* foi de 95,5 um pouco à frente do valor referente a satisfação indiferente, mas atrás do ponto médio determinado pela posição correspondente ao concordo, ou seja, o resultado mostra mais uma vez uma falta de participação efetiva e maior compromisso com os valores da gestão democrática.

Também para esse grupo, constata-se que a aplicação dos princípios da gestão democrática na escola, não apresenta ser algo capaz de transformá-la no sentido de fazê-la ser um ambiente com práticas inovadoras, participativas, descentralizadas e com gestão pedagógica e administrativa autônomas.



Para o segmento de pais do CEd 04 de Taguatinga-DF, fica evidenciado através da média do somatório dos *scores* no valor de 56,1 que existe por parte dos pais um grande grau de insatisfação quanto a participação deles nas decisões da escola. Verifica-se que o valor encontrado ficou abaixo da escala referente ao indiferente que é de 60, o que comprova realmente, um elevado grau de descrença e falta de clareza na percepção para com a aplicação dos princípios da gestão democrática na escola.

Para os pais respondentes do CEd 05 verificaram-se resultados melhores, vejamos: a média do somatório dos *scores* ficou em 74,6, se pegarmos o ponto médio entre o 3 e 4 teremos 70. Sendo assim, o valor da média ficou acima deste valor, o que nos faz acreditar que o resultado ficou mais próximo do parâmetro “concordo”. Pode-se perceber que para esse conjunto de pais, existe um sentimento maior de inclusão, eles se sentem mais participativos e com maiores tomadas de decisões no cotidiano da escola, mas pode ser ainda melhor, com uma participação mais efetiva e colaborativa.

Quando se analisa as respostas dos questionários dos gestores, observa-se que a média dos *scores* ficaram em 70,7, algo próximo da escala correspondente ao número quatro, ou seja, do nível de satisfação relacionado com o “concordo”. Isso mostra um conjunto de respostas favoráveis quando se trata da aplicação dos conceitos da gestão democrática nas escolas. Observa-se que para os gestores a escola é democrática e participativa com a inclusão de todos ou quase todos os agentes no processo. Fica a percepção nítida, de que o agente governante, aquele que se encontra no “poder” quase sempre tem uma visão deturpada dos fatos, enxerga-se muitas vezes cumpridor das suas obrigações e atribuições, mas olha somente para si, e esquece de olhar os outros em sua volta.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As escolas Públicas do Distrito Federal têm a oportunidade de viverem novos tempos, numa escola onde realmente ocorra a participação popular com tomadas de decisões conjuntas produzidas com um amplo debate entre os segmentos da comunidade escolar.

Ademais, tem-se a descentralização das ações como uma mola propulsora para o desenvolvimento de uma escola autônoma em suas atividades, com cada segmento tendo a sua importância e desenvolvendo as suas atividades no dia a dia. Essa autonomia perpassa também pelo campo financeiro, administrativo nas quais todas as demandas são discutidas e apresentadas para a comunidade escolar e as decisões são fruto de um consenso entre todos.

No entanto, verificou-se, por meio da pesquisa realizada nas escolas, que ações deliberativas e participativas não estão em conformidade com a legislação estabelecida. Percebe-se uma enorme falha, ou melhor, ruptura no relacionamento entre os segmentos da comunidade local das escolas pesquisadas.



A pesquisa evidenciou um estado de esmorecimento e indiferença por parte dos professores, não existe em ambas as escolas, uma participação efetiva dos professores no processo de construção e tomada de decisões da escola. Baseado nos dados aferidos, pode-se afirmar que eles não se sentem participantes do processo democrático, evidencia-se um comportamento burocrático, uma formalidade a ser cumprida. A falta de envolvimento acaba por minar discussões mais amplas sobre propostas pedagógica e administrativas. Um problema que traz consequências nefastas nas escolas é a alta rotatividade de professores nas instituições de ensino, o que contribui para a falta de envolvimento e participação. Uma simples solução, é evitar essa rotatividade, conquistando os professores para que se sintam partícipes ativos e responsáveis no processo, e conseqüentemente, escolham continuar trabalhando nas escolas que participaram do processo de gestão democrática.

As relações de poder não estão equilibradas, alunos e pais ainda continuam sendo alijados das decisões, do debate pedagógico e administrativo das escolas. Mesmo que sejam convidados para as decisões, não se observa aumento da participação nos conselhos escolares, por exemplo. Percebe-se baixos índices de envolvimento de estudantes e pais em momentos cruciais no cotidiano da escola, desde ações macro (debate do projeto político pedagógico) até decisões micro como escolha de demandas de prioridade de compras, reformas ou reparos.

Em resumo, nota-se que os segmentos se apoiam na ideia de que cabe ao gestor escolar ser o grande articulador, o responsável, em primeira instância, pelo sucesso da gestão democrática. No entanto, fogem de suas responsabilidades após a eleição. Nesse contexto, pautados nos resultados obtidos nessa pesquisa, verificou-se que as equipes gestoras identificam uma escola democrática e participativa, com a inclusão de todos os entes da comunidade escolar no processo democrático. Mas na prática, isso não acontece.

Nesse sentido, é evidente que para o agente governante, aquele que se encontra no “poder” existe uma visão degenerada dos fatos, na maioria das vezes, se coloca apenas como um cumpridor das suas obrigações e atribuições, sem olhar de forma crítica e cuidadosa o seu redor, não consegue identificar as falhas na comunicação e a falta de estratégias que promovam participação, debate de ideias e implementação de ações inovadoras e construtivas, capazes de alavancar os índices de aprendizagem dos alunos e de todos os envolvidos.

A atuação dele volta-se para a coordenação das atividades e direção do planejamento, também, de reorganização e controle. Lück (2000) caracteriza-o como um gestor da dinâmica social; pois ele mobiliza os diferentes atores. Considera-o, ainda, um articulador da diversidade, devido sua atuação como o eixo que movimenta e dá consistência e unidade à construção educacional.

Esse gestor proporcionaria uma nova vivência de poder baseada em princípios democráticos, diferente do ditatorialismo do passado que causava dificuldades na implementação da gestão democrática em suas *práxis*. Nesse modelo, os segmentos da comunidade escolar não



atuavam de forma participativa nas decisões colegiadas, discutidas e referendadas pelas escolas, como ocorre, em parte, atualmente.

Surge, nesse contexto, um dos principais entraves para a implementação do processo de uma escola pautada pela democracia: comunicação deficiente entre gestores e outros segmentos da comunidade escolar, na maioria das situações. A pesquisa apresenta conteúdo suficiente para afirmar o quanto os alunos e pais muitas vezes ficam fora do processodemocrático pela simples falta de um canal de comunicação mais exitoso, capaz de alcançar o objetivo de fazer pais e alunos mais participativos no processo de construção das decisões.

Falta despertar o interesse na participação, muitas vezes, falta motivação. Observou-se, que até mesmo entre os professores, estão alheios e pouco participativos em relação a certas questões. E tal situação não deveria ocorrer, pois o sucesso da gestão depende da participação de todos, como mencionado por Lück:

(...) A participação efetiva na escola pressupõe que os professores, coletivamente organizados, discutam e analisem a problemática pedagógica que vivenciam em interação com a organização escolar e que, a partir dessa análise, determinem caminhos para superar as dificuldades que julgarem mais carentes de atenção e assumam compromisso com a promoção de transformação nas práticas escolares. (Lück, 2010, p.33).

O distanciamento, a postura alheia aos problemas da escola e praticada por pais, alunos a até mesmo alguns professores, devem ser combatidos com vigor, pois o “jeito” das pessoas acreditarem que tudo será resolvido quase que por acaso, tende a levar todos para um abismo sem fim. Por isso, os gestores devem se despir de toda soberba e arrogância e mediações que visem à aproximação, à sensibilização e ao sentimento de inserção. Enfim, a participação deve ser inclusiva e propositiva com a finalidade de assistir os problemas da escola. O importante é criar mecanismos para que os segmentos da comunidade escolar, incluindo professores, saiam do seu estado de conforto e sejam indivíduos participativos e motivados. Vimos nas escolas pesquisadas, que a democracia não está verdadeiramente enraizada nas relações entre os segmentos da comunidade escolar. Percebe-se, também, que a participação do conselho escolar não é satisfatória, geralmente não é acionado para resolver e deliberar os problemas da escola.

Outro ponto a destacar é a falta de uma presença atuante dos grêmios estudantis nas escolas, os alunos não estão sendo representados da maneira como deveriam. Os alunos precisam se envolver mais nas questões da escola, precisam ser mais atuantes e participativos em todos os aspectos. Isso só pode ser construído com ações positivas realizadas pelos gestores e professores que tem como função serem os organizadores, os incentivadores de um processo educacional mais democrático e participativo.

E para intervir nesse complexo contexto, apresentamos sugestões para facilitar a implementação dos princípios da Gestão democrática nas escolas. Entre elas, destacamos a necessidade de implementação de projetos agregadores, com capacidade de mobilização e

integração dos entes da comunidade escolar. Eles fomentariam estratégias para melhorar a participação e envolvimento dos segmentos das comunidades escolares, fortalecendo as ações de pais e alunos nas decisões. Também divulgariam, com mais eficácia, legislações e as vantagens de uma gestão democrática, principalmente entre os discentes.

As regras de convivência e o Regimento Escolar devem ser publicados e atualizados para os alunos. E para a equipe gestora, fica a obrigação de buscar referendar as decisões a serem aplicadas na escola, lembrando que elas devem ser amplamente discutidas e decididas com a participação de toda a comunidade escolar.

Em suma, as escolas também devem melhorar a comunicação com os segmentos da comunidade escolar, principalmente os pais propiciando momento de encontros, com debates inovadores, com construção de ideias. É primordial que os segmentos se sintam partícipes dos processos de construção de uma escola aberta, ampla e acolhedora. Deve-se ater em buscar uma melhor integração de trabalho com os docentes, para melhorar o desenvolvimento das atividades pedagógicas, obtendo assim, resultados eficazes no aprendizado.

Finalizando, evidencia-se que a Lei da Gestão Democrática e seus princípios não estão sendo aplicados de uma forma ampla, plena. No entanto, percebe-se e entende-se, que a legislação é nova, somente a partir de 2012 a Gestão Democrática retornou às escolas que, até então, estavam adaptadas com um método tradicional e arcaico de gestão. O caminho de uma nova escola foi traçado e está sendo perseguido a cada dia, contudo, ainda existe um longo caminho a ser trilhado para uma melhor participação e integração entre os personagens da comunidade escolar, com plena consciência desses princípios, principalmente a autonomia e a descentralização.

REFERÊNCIAS

BOTLER, A. e TAVARES, M. A proposição de normas na organização escolar: valores construídos ou determinados? In BOTLER (Org). Organização, financiamento e gestão escolar: subsídios para a formação do professor. Recife; EDUFPE.2007.

BRASIL. Ministério de Educação e Cultura. LDB - Lei nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996.

BRASÍLIA, Lei da Gestão Democrática (Lei 957/1995), Brasil, Brasília- DF. Disponível em: https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/48916/Lei_957_1995.html. Acesso em: 11 jan. 2016.

BRASÍLIA. *Lei da Gestão Compartilhada (Lei 4751/2012)*: Brasil. Brasília/DF; DODF 08/02/2012. https://www.sinj.df.gov.br/sinj/DetalhesDeNorma.aspx?id_norma=70523. Acesso em 10 ago.2016.

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, Senado Federal Coordenação de Edições Técnicas, Brasília; 2016.

FERREIRA, N.S.C. (2003). *A gestão na Educação na sociedade mundializada - Por uma nova cidadania*. Rio de Janeiro: DP&A.

GADELHA, S. *Biopolítica, governamentalidade e educação: introdução e conexões, a partir de Michel Foucault*. Belo Horizonte, 2009.

LÜCK, H. *A gestão participativa na escola*. 8. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

LÜCK H. *Dimensões de gestão escolar e suas competências*. Curitiba; Ed. Positivo, 2009.

_____. *Escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. 4.ed. Petrópolis: Vozes.2007.

_____. *Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores*. Brasília: UNB, 2000.

_____. *Concepções e processos democráticos de gestão educacional*. 8ªed. Petrópolis: Vozes.2012.

NEVES, L. M W. *As massas trabalhadoras começam a participar do banquete, mas o cardápio é escolhido à sua revelia, ou democracia e educação escolar nos anos iniciais do século XXI*. In: FAVERO, O.; SEMERARO, G. (Org.). *Democracia e construção do político no pensamento educacional brasileiro*. Petrópolis: Vozes, 2002.

VEIGA, I. P. A. *O projeto político-pedagógico e a organização do trabalho da escola*. Campinas: Ed: Papirus.1995.

PARO, V. H. (2000). *Gestão democrática da escola pública*. 3ª ed. São Paulo: Ática.

PRIORI, Â. (2004). *A doutrina de Segurança Nacional e o Manto dos Atos Institucionais durante a Ditadura Militar Brasileira*. *Revista Espaço Acadêmico*. nº 20 35 – abr. 2004. In:<http://www.espacoacademico.com.br/035/35priori.htm>. Acesso em: 11 jun. de 2016.

RIOS, T. A. A autonomia como projeto-horizonte ético-político. In: BORGES, Abel S. A autonomia e a qualidade do ensino na escola pública. São Paulo: FDE.1993.

SOUSA, L. Autonomia da Escola: um instigante e complexo princípio educacional. Curitiba: Editora CRV. 2012.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Inovações e projeto político-pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória? v. 23, n. 61, Campinas-SP: Cedes, 2003.

VIEIRA, S. Como elaborar questionários. 1ª. ed. São Paulo; Atlas, 2009.