



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES  
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PEDAGOGIA

MARIA DANIELE LEANDRO DA SILVA

**DESAFIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA:  
ENTRAVES E SUPERAÇÕES**

CAJAZEIRAS-PB

2018

MARIA DANIELE LEANDRO DA SILVA

**DESAFIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA:  
ENTRAVES E SUPERAÇÕES**

Monografia apresentada ao curso de Licenciatura em Pedagogia do Centro de Formação de Professores da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do grau de Licenciada em Pedagogia.

**Orientador:** Prof. Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes

CAJAZEIRAS-PB

2018

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação - (CIP)  
Josivan Coêlho dos Santos Vasconcelos - Bibliotecário CRB/15-764  
Cajazeiras – Paraíba

S586d Silva, Maria Daniele Leandro da.

Desafios da gestão democrática na escola pública: entraves e  
superações / Maria Daniele Leandro da Silva. - Cajazeiras, 2018.  
96f.  
Bibliografia.

Orientador: Prof. Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes.  
Monografia (Licenciatura em Pedagogia) UFCG/CFP, 2018.

1. Gestão escolar. 2. Gestão democrática. 3. Escola pública. I. Lopes,  
Wiama de Jesus Freitas. II. Universidade Federal de Campina Grande. III.  
Centro de Formação de Professores. IV. Título.

UFCG/CFP/BS

CDU - 37.07

MARIA DANIELE LEANDRO DA SILVA

**DESAFIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA:  
ENTRAVES E SUPERAÇÕES**

Monografia apresentada ao curso de Licenciatura em Pedagogia do Centro de Formação de Professores da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de Licenciada em Pedagogia.

Orientador: Prof. Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes

Aprovado em: 26/04/2018

Nota: 10.0

**BANCA EXAMINADORA**

*Wiama de Jesus Freitas Lopes*

Prof. Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes - UAE/CFP/UFCCG

**Orientador**

*Aparecida Carneiro Pires*

Profa. Dra. Aparecida Carneiro Pires - UAE/CFP/UFCCG

**Examinadora Titular**

*Maria Gerlaine Belchior Amaral*

Profa. Dra. Maria Gerlaine Belchior Amaral - UAE/CFP/UFCCG

**Examinadora Titular**

Kássia Mota de Sousa - UAE/CFP/UFCCG

**Examinadora Suplente**

Aos meus pais Danuzio e Vanderlânia e à  
minha filha Maria Gabriele por estarem sempre  
ao meu lado.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço em primeiro lugar a Deus, que está ao meu lado em todos os momentos e neste percurso de minha formação deu-me forças para enfrentar todas as dificuldades, jamais deixando-me caminhar sozinha.

À minha mãe Cícera Vanderlânia e a meu pai Danuzio por terem inicialmente me concedido o dom da vida, me apoiado e incentivando em todos os momentos nos quais pensei em fraquejar, fazendo com que eu creditasse sempre no meu potencial, e desprendendo todos os esforços para que eu tivesse uma boa formação. Amparando-me diante de todas as dificuldades e cuidando de minha filha para que eu pudesse me ausentar. Obrigada, amo muito vocês

À minha princesa Maria Gabriele, por realizar-me como mulher com a benção de ser mãe, tornando-se assim a minha motivação de todos os dias e de todos os momentos, minha razão para superar as barreiras que a vida colocou em meu caminho. Agradeço também a minha irmã Valesca a quem tanto amo.

Agradeço às minhas amigas Leandra (Lelê), Jaqueline (Jaque), Damaris (Dada), juntas compomos o “quarteto fantástico”. Pessoas maravilhosas que sempre me acompanharam e me ajudaram muito durante o percurso de formação acadêmica e na vida, e que levarei para toda a minha vida. Obrigada por aturarem esta pessoa que vos fala, amo muito vocês.

Agradeço às minhas professoras do ensino fundamental e médio que alicerçaram a base de minha formação básica, e principalmente as que ainda hoje torcem para o meu sucesso profissional e pessoal.

Agradeço também a todos os parentes, amigos e ao meu namorado que de alguma forma contribuíram para o meu percurso formativo e, me incentivaram a prosseguir.

A todos os professores que compõem a Unidade Acadêmica de Educação (UAE), com os quais tive a oportunidade de aprender, de formas diferentes e distintas, mas que cada um em sua singularidade contribuiu de modo particular e marcou com suas contribuições teóricas, experiências, conselhos, motivações que

fizeram com que eu, minhas amigas e colegas chegássemos até o fim dessa etapa de formação.

Por fim, quero agradecer ao meu orientador, Prof. Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes, que desde o momento que me tornei sua aluna, sempre confiou em meu potencial e incentivou o meu progresso durante a minha vida acadêmica, contribuindo de forma relevante para minha formação, através de seus ensinamento e discussões em sala de aula. Obrigada professor, por, de forma tão atenciosa, responder as mensagens, ter paciência e relevar meus momentos de nervosismo e medo. Além de conceder as devidas e maravilhosas orientações para que este trabalho pudesse ser concluído, obrigada pelo incentivo, pelo carinho, pelas motivações e elogios que foram determinantes para que eu não me deixasse vencer pelas diversas situações que a vida me apresentou. Obrigada pela amizade!

*As qualidades ou virtudes são construídas por nós no esforço que nos impomos para diminuir a distância entre o que dizemos e o que fazemos. Este esforço, o de diminuir a distância entre o discurso e a prática, é já uma dessas virtudes indispensáveis – a da coerência. (FREIRE, 1996, p.26)*

## RESUMO

Objetivou-se nesta pesquisa intitulada “Desafios da gestão democrática na escola pública: entraves e superações”, compreender os desafios de implementação da gestão democrática na escola pública, e suas possibilidades de superação através da participação da família-comunidade nas decisões tomadas nos processos de Organização do Trabalho Pedagógico (OTP). Este teve por questão estrutural de alinhamento de estudo: de que modo pode-se implementar gestão democrática na escola pública a partir das estruturas conjunturais político-administrativas que se possui? Esta produção constitui um estudo de natureza qualitativa, com abordagens de pesquisa bibliográfica e documental, técnicas de entrevistas semiestruturadas, e categorização simples dos dados levantados. Fundamentou-se prioritariamente em, Paro (1992), Libâneo (2008), Veiga (2013), Gadotti (2013) e Lima (2014), bem como, pelos Cadernos de Formação para Conselhos Escolares do Ministério da Educação (2004). O estudo orientou-se por uma pesquisa de campo realizada junto ao gestor, coordenador, docente, discente, presidente do Conselho e a mãe de aluno, sujeitos pertencentes a rede Estadual de ensino do município de Lavras da Mangabeira-CE. A pesquisa demonstrou que existe a possibilidade de implementar uma gestão democrática na escola pública desde que haja no contexto escolar uma formação sensibilização e compromisso dos sujeitos envolvidos em processo de co-gestão escolar como base para um consolidado ensino-aprendizagem na unidade escolar. O que depende da intenção de democratizar as relações de trabalho em contexto escolar para uma formação humanocrítica que fomente o exercício da cidadania, vivência de princípios democráticos e esclarecimento político acerca da estrutura das relações sociais de produção da vida. Para que os educandos e profissionais do ensino possam compreender de que forma se dão os processos de organização do trabalho pedagógico da escola, exige-se dos gestores uma visão ampliada em relação a novos paradigmas de gestão e, ao mesmo tempo o domínio de que a comunidade escolar necessita adquirir por meio da participação a consciência de seu papel na construção da escola pública. Destaca-se, portanto, nesse movimento, a importância de se formar cidadãos no exercício da prática de cogestão baseada nos princípios da democracia, para formação humano-política dos sujeitos partícipes dos processos de organização e desenvolvimento de seus espaços sociais em relação às suas condições de vida.

**Palavras-chave:** Gestão democrática. Desafios da gestão democrática. Escola Pública.

## **ABSTRACT**

The objective of this research was to understand the challenges of implementing democratic management in the public school, and its possibilities of overcoming it through the participation of the family-community in the decisions taken in the processes of Organization of Pedagogical Work (OTP). This had as a structural question of study alignment: in what way can democratic management be implemented in the public school based on the political and administrative conjunctural structures that one possesses? This production is a qualitative study, with bibliographic and documentary research approaches, semistructured interview techniques, and simple categorization of the data collected. It was based mainly on Paro (1992), Libâneo (2008), Veiga (2013), Gadotti (2013) and Lima (2014), as well as for the Training Boards for School Boards of the Ministry of Education (2004). The study was guided by a field research carried out with the manager, coordinator, teacher, student, president of the Council and the mother of a student, subjects belonging to the State education network of the municipality of Lavras da Mangabeira-CE. The research demonstrated that there is the possibility of implementing democratic management in the public school provided there is in the school context an awareness raising and commitment of the subjects involved in the school co-management process as the basis for a consolidated teaching-learning in the school unit. What depends on the intention to democratize the labor relations in a school context for a human-critical formation that fosters the exercise of citizenship, living democratic principles and political clarification about the structure of the social relations of production of life. In order for teachers and teaching professionals to understand how the processes of organizing the school's pedagogical work take place, managers are required to have a broader view of new management paradigms and, at the same time, school community needs to acquire through the participation the awareness of its role in the construction of the public school. In this movement, therefore, it is important to form citizens in the practice of co-management based on the principles of democracy, for the human-political formation of the subjects who participate in the processes of organization and development of their social spaces in relation to their conditions of life.

**Keywords:** Democratic management. Challenges of democratic management. Public school

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>2 A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA: ALGUMAS CONCEPÇÕES</b> .....	15
<b>3 A PESQUISA EM SEU CONTEXTO DESDOBRADA A PARTIR DO PERCURSO METODOLÓGICO</b> .....	31
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO <i>LOCUS</i> DE PESQUISA .....	36
3.2 SUJEITOS DA PESQUISA .....	37
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	38
3.4. ANÁLISE DE DADOS .....	39
3.4.1 DESCENTRALIZAÇÃO DO PODER DE DECISÃO NO PROCESSO DE DEMOCRATIZAÇÃO DA ESCOLA PÚBLICA .....	40
3.4.2 DESAFIOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA.....	46
3.4.3 MECANISMOS E ESTRATÉGIAS QUE FOMENTAM A PARTICIPAÇÃO COLETIVA NA GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	52
<b>4 ALGUMAS PROPOSIÇÕES PARA IMPLEMENTAÇÃO DE UMA PROPOSTA DE GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA</b> .....	61
4.1 PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO: INSTRUMENTO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	68
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	72
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	76
<b>APÊNDICES</b> .....	81

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão democrática da escola pública encontra no contexto social, político, administrativo e econômico no qual encontram-se estruturados uma série de desafios que interferem na sua efetivação, estes interagem e afetam a qualidade da Organização do Trabalho Pedagógico (OTP), refletindo na (in) eficiência de processos pedagógico-administrativos, na base de compromisso dos sujeitos em relação à suas participações nos processos de cogestão da escola. Compreender estes desafios torna-se importante para construção de gestão escolar baseada em uma perspectiva social de formação de cidadãos.

Assim, esta pesquisa foi delineada para o estudo dos desafios da gestão democrática na escola pública a partir do seguinte problema que delimitou o estudo: De que modo pode-se implementar gestão democrática na escola pública a partir das estruturas conjunturais político-administrativas que se possui? A escolha do *locus* de pesquisa se deu por questões de proximidade e, pelo desejo de contribuir com estudos decorrentes desta produção em uma escola localizada no município de Lavras da Mangabeira-CE.

O objetivo deste trabalho foi compreender os desafios de implementação da gestão democrática na escola pública a partir de suas estruturas conjunturais político-administrativas que possui, reconhecendo também alguns dos entraves existentes no processo de estruturação deste modelo de gestão e suas possíveis formas de superações. Para tanto foi imprescindível discutir conceitos e definições relacionados a gestão democrática, para circunscrever alguns dos desafios da gestão democrática nas estruturas cotidianas das práticas administrativas de escola pública e refletir acerca das possibilidades de estruturação deste ideal de gestão. Deste modo, esta monografia estruturou-se a partir da divisão de três categorias de análise que nortearam os estudos acerca do tema compondo assim sua fundamentação, sendo estas: Gestão democrática. Desafios da gestão democrática. Escola Pública.

O estudo bibliográfico deu-se por meio de obras que abordam as diversas concepções acerca de elementos constituintes da perspectiva de gestão democrática de maneira inequívoca. Tais como: Lima (2014) apontando gestão

democrática, tal como uma forma de galgar o caminho que possibilite a expressão do que se poderia compreender por uma proposta de autogoverno; Ferreira (2004) ressaltando a importância de se ressignificar a prática de gestão democrática tendo em vista a sociedade globalizada, permeada pela influência da mídia e dos avanços tecnológicos que banalizam as relações sociais, ao mesmo tempo que trazem a insatisfação dos indivíduos; Libâneo (2012) apresentando uma perspectiva de escola dualista, atendendo a função de socializadora no sentido de reproduzir as desigualdades e a função de promoção humana, priorizando aspectos sociais. Araújo (2010), apresentando o propósito do Projeto Político-Pedagógico na escola; Paro (1992) demonstrando os fatores condicionantes da participação democrática na escola. Utilizou-se também as contribuições teóricas de Fernandes e Pereira (2016) trazendo uma visão de gestão democrática, efetivada e significada pela participação da comunidade escolar principalmente por meio dos Conselhos Escolares. E demais autores que possam contribuir positivamente para o desenvolvimento de um trabalho científico.

O interesse de realizar estudos na área da gestão surgiu de uma experiência *a priori* durante o 6º período 2016.2 do Curso de Pedagogia da UFCG/CFP/UAE Campus de Cajazeiras-PB na disciplina de Teorias da Gestão através das discussões desdobradas em sala de aula. Percebendo a importância da realização de estudos na perspectiva de gestão democrática, senti-me estimulada pelo objeto “gestão democrática”, identificando, pois, a necessidade de estudar os entraves e as possibilidades de implementação deste processo na escola pública, tendo em vista a sua contribuição para a formação do cidadão, capaz de participar ativamente refletir questões pertinentes a escola e a sociedade de maneira conscientemente crítica.

Por meio das questões abordadas neste estudo tornou-se possível perceber a relevância e a necessidade de um modelo de gestão que atenda às expectativas de uma Escola Pública que forma cidadãos humano-históricos, capazes de participar ativamente dos processos decisórios que se dão na sociedade, tarefa que requer o distanciamento dos moldes e da visão neoliberal que encontra-se arraigada na dinâmica de funcionamento das instâncias públicas.

Esta discussão importa para os âmbitos social e acadêmico, em função da necessidade de se compreender a gestão democrática e suas implicações na escola

pública, bem como, na organização do trabalho pedagógico em função de melhorar a qualidade dos processos pedagógico-administrativos e tornar a escola um espaço de afirmação da democracia e formação cidadã. Os resultados dessa produção apontam para o fato que, por meio dos resultados das arguições abordadas, acerca dos desafios e das possibilidades de efetuar práticas de gestão democrática vivenciadas no interior da unidade escolar, e quanto às dinâmicas para melhoria das práticas pedagógico-administrativas advindas da atuação da gestão escolar, bem como das propostas para a efetivação uma gestão democrática de cunho participativo legitimada, percebidos como espaço de formação humano-política. A escola pautada na vivência de práticas democráticas que possibilitem a aquisição de conhecimentos e de uma formação que transcendam o âmbito escolar e propiciam o incentivo a construção/participação coletiva e democrática nos processos que são desencadeados nas esferas política e administrativa da sociedade, fazendo com que as ações priorizem uma perspectiva social e sejam coerentes com a realidade dos sujeitos.

Gadotti (2013) também foi uma das fontes deste trabalho, com o propósito de apontar a questão da participação da comunidade na organização dos processos da escola pública. E, por fim, Dalbério (2008) pela perspectiva Freiriana para as reflexões com relação à presença imprescindível de princípios da democracia na escola pública, apontando sua relevância para a superação do poder centralizador, para uma a formação social e política do homem. Que lhe permitirá a (re)construção de estruturas sociais, políticas e econômicas que façam parte do exercício da cidadania e da tomada de decisões na vivencia de uma democracia. Esta produção foi sistematizada em três sessões.

A primeira apresenta alguns conceitos, princípios e definições da gestão democrática em escola pública e algumas questões relacionadas a atuação e importância dos Conselhos Escolares e suas incumbências para a construção da gestão democrática.

A segunda seção discorre acerca do contexto da pesquisa através do percurso metodológico, bem como, traz as análises partindo do posicionamento dos sujeitos da pesquisa, no tocante aos desafios e seus processos de superações frente à organização do trabalho pedagógico da escola pública.

A terceira seção aborda algumas preposições, estratégias possíveis, e disposições para favorecer o processo de implementação da gestão democrática na escola, bem como alguns princípios que norteiam esta prática pedagógica e administrativa, de modo a fomentar ações de participação coletiva, por meio do planejamento, da avaliação e, conseqüentemente uma gestão de qualidade baseada na perspectiva de formação do sujeito para emancipação humano-política.

Por fim, considera-se importante que a gestão democrática como instrumento da democratização das relações sociais e do poder de decisão, capaz de incentivar a participação não apenas o âmbito escolar, mas para além dele, baseando-se necessariamente nos princípios da coletividade, participação e democracia, formando os sujeitos da comunidade escolar no exercício da prática de participação na cogestão, cidadãos capazes de contestar poderes excludentes e consolidar bases humano-críticas na construção de melhores rumos para a organização da escola e, por conseguinte, para condições materiais de vida em sociedade.

## **2 A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA: ALGUMAS CONCEPÇÕES**

A presente seção abordará alguns conceitos, princípios e definições da gestão democrática em escola pública que se fazem necessários para estabelecer uma melhor compreensão acerca do desdobramento da pesquisa, bem como, abordará algumas questões relacionadas a atuação dos Conselhos Escolares.

As atuais discussões relativas à gestão democrática têm suas raízes de concepção, no Brasil, mais precisamente a partir de 1932 com os Pioneiros da Educação. Este movimento pedagógico apontava que a escola não deveria atender aos interesses de classes dominantes e sim às necessidades educacionais e sociais dos indivíduos, oferecendo as possibilidades necessárias para a sua formação integral, vinculando assim à educação a perspectiva social e democrática, visto que, as reformas e ações desenvolvidas divergiam da realidade do sistema educacional público, assumindo uma posição negligente frente as necessidades educacionais, sociais e políticas das camadas populares.

Posteriormente a Constituição de 1934 promulgada em um momento de efervescência do movimento de 1930<sup>1</sup> e do Manifesto dos Pioneiros da escola nova, afirma que a educação de qualidade é direito ao qual todos devem ter acesso, passando a ser gratuita e obrigatoriamente propiciada pela família e pelo Estado. Em 1960 os movimentos estudantis continuavam a reafirmar esta perspectiva lutando pela democratização da educação, em um momento histórico no qual “o Brasil passou por mudanças estruturais que incidiram diretamente sobre a construção de um sistema nacional de educação pública.” (BITTAR; BITTAR, 2012, p.158). No final de 1970 início de 1980 quando a sociedade assume o chamado estado democrático de direito, se intensifica ainda mais o debate que é legitimado e amparado por lei na Constituição Federal de 1988 e, em seguida na LDB 9394/96 em 20 de dezembro de 1996.

---

<sup>1</sup> Esta revolução constitui-se em um movimento precipuamente político, um conflito entre interesse de políticos na busca pela detenção do poder, baseados na noção de ação coletiva, este representa um momento de mudança para a sociedade e para a intervenção estatal, no qual adentramos a era da industrialização. Este movimento, marca “o fim da hegemonia da burguesia cafeeira e o início de um período de grandes mudanças na ação do Estado, que se torna mais centralizado, intervencionista” perspectiva apontada por BUENO (2007). Na verdade, não visava o bem coletivo, mas sim um arranjo o qual Estado não possuía uma intervenção, um poder claro, preservando relações autoritárias e políticas sociais não efetivas que atingiam de maneira negativa as classes populares.

A atual conjuntura social na qual a escola pública encontra-se inserida compreende uma série de dificuldades e problemas em sua organização o que por sua vez distorce a real incumbência da educação levando-a para uma perspectiva capitalista que resulta na valorização do capital, da formação técnica e alienação política dos sujeitos que se tornam incapazes de identificar seus interesses e fazer frente a demagogia existente na sociedade, como por exemplo, as ações governamentais, políticas direcionadas a educação, propostas de governo. O cenário apresentado pela escola reflete a necessidade de uma gestão escolar que abra espaço para transformar a escola em um ambiente que possibilite a formação de sujeitos conscientes de sua responsabilidade e de seu papel social, capazes de transformar a realidade superando a subserviência e práticas autoritárias de um Estado corrupto cuja égide é a ratificação dos interesses do capital.

Na perspectiva dos debates democráticos sua importância se dá pelo fato de que

com particular intensidade em certos momentos históricos, a democratização das organizações educativas e dos poderes escolares revela-se bastante para além de um simples resultado, mais ou menos mecânico, da democratização política, afirmando-se ainda como uma importante contribuição para a própria democratização dos regimes e das instituições políticas, da sociedade e da cultura (LIMA, 2014, p.1068).

Concatenando com os objetivos da promoção da formação humana no aspecto social, a gestão democrática proporciona a reflexão através da participação ativa, do diálogo, da discussão da tomada de decisões e do posicionamento diante de situações concretas, de certa forma a experiência democrática reverbera em vários aspectos da sociedade, haja vista a amplitude de seu sentido que não se limita a procedimentos e ações, ou a apenas um âmbito da sociedade, mais sim a conscientização política, e tomada de posição que incide diretamente na formação constante dos sujeitos que a experimentam. Sua essência compreende a autonomia, a alteridade e a liberdade, princípios que se constituem no exercício pleno da democracia. E isso, em ambiente escolar, fomentado, para todos! Tanto para discentes quanto para docentes. Todos, em instâncias diferentes de formação, precisam da escola enquanto laboratório de tais bases.

Segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, Art. 14, o caráter democrático é reforçado por meio da gestão democrática:

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. (BRASIL,1996)

A abertura a participação popular na escola pode ocorrer por meio dos conselhos escolares e colegiados que dizem respeito a grupos que possuem como integrantes além dos indivíduos que trabalham no interior da escola, os pais e a comunidade. Estes Conselhos são interdisciplinares, pois, possuem quatro funções primordiais que trabalham de maneira interligada, são elas: consultiva, deliberativa, executora e fiscalizadora.

As definições apontadas a seguir baseiam-se na perspectiva do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (2004)<sup>2</sup>. A primeira função é a consultiva, os conselheiros irão emitir opiniões, pareceres e propostas acerca de assuntos e fatores relacionados com a gestão da escola prestando uma assistência, nos assuntos referentes as áreas administrativa, pedagógica e financeira. Propiciando um diálogo proveitoso e descentralizado, favorecendo o trabalho do gestor que continua a ser responsável legal pelas ações desencadeadas dentro da instituição embora amparado e com maior abertura para visões diferenciadas. Essas ainda favoreceram o desenvolvimento de estratégias e, uma diversidade de possibilidades, para melhor gerir os processos, prestando um assessoramento na gestão.

A segunda função é a deliberativa e, corresponde a tomada de decisões sobre determinados assuntos e ações direcionadas a qualquer uma das áreas citadas anteriormente, após uma discussão aprofundada, que ocasiona o empreendimento de planejamento e ações conjuntas partindo dos pressupostos

---

<sup>2</sup> Este programa instituído pela Portaria Ministerial n. 2.896/2004, art. 1º, busca fomentar a implementação dos Conselhos Escolares nas escolas públicas, tendo em vista uma gestão democrática de acordo com as necessidades do sistema de ensino, atuando na delimitação do regimento escolar e da elaboração do Projeto-Político Pedagógico, desempenhando as funções consultiva, deliberativa, mobilizadora e fiscal, que envolvem a organização pedagógico-administrativa da instituição.

observados no que se refere as questões que interferem ou podem ajudar no melhor funcionamento da instituição. Favorece assim a apropriação da autonomia e aprimoramento da capacidade de decisão dos sujeitos.

Em sequência a função executora constitui-se na autoridade, de concretizar ações de cunho coletivo, projetos e planejamentos, com respaldo na capacidade de ingerência acometidas aos participantes do conselho escolar. Neste sentido, a exigência para exercer esta função consiste em concatenar as anteriores a uma série de conhecimentos, assumindo um posicionamento diretivo, que priorize melhorias no funcionamento, primando pela perspectiva do benefício social e coletivo, que se inicia, a partir do interior da escola.

A última função é a fiscalizadora, esta versa a realização de diagnósticos, que permitam ratificar se as ações planejadas e aplicadas na instituição estão de fato sendo efetivados e se atendem realmente as necessidades e exigências a partir do contexto no qual encontra-se inserida. Dando um retorno que, abre espaço para replanejamento e modificação de ações e práticas falhas, além de um norte para direcionamento de esforços que atuem nas causas das dificuldades.

Diante do contexto social, político e econômico, no qual vivemos atualmente comprova-se que a democracia está sendo desconstruída em função da perspectiva neoliberal e das reformas políticas e econômicas de corte de verbas e fundos destinados à educação, estruturação de políticas públicas insuficientes e generalizadas, que causam divergência com a conjuntura real na qual a escola está estruturada. A educação não é tratada como prioridade, fazendo vítimas, em primeiro lugar os integrantes da população que não acessa, por parte do Estado, os processos de escolarização com qualidade, e em segundo lugar a escola que sofre um significativo descaso com cortes de elementos essenciais para seu desenvolvimento. E o processo de gestão se volta para os moldes das indústrias, direcionados apenas para a eficiência, eficácia das esteiras de produção e preparação da mão-de-obra alienada para o mercado de trabalho, visando a competitividade e a produtividade, aspectos presentes na lógica de mercado e de produção do capital, não para a formação do sujeito crítico e reflexivo, capaz de sobressair a demagogia do Estado.

Ainda no que compete a perspectiva de embasamento para uma formação social democrática dos sujeitos, no processo de participação democrática da comunidade escolar através da vivência da participação é possível ressaltar que:

Vivendo a prática da participação nos órgãos deliberativos da escola, os pais, os professores, os alunos vão aprendendo a sentir-se responsáveis pelas decisões que os afetam num âmbito mais amplo da sociedade. (LIBÂNEO, 2008, p.139)

A gestão democrática compreende neste sentido uma porta para a democratização da sociedade partindo do interior da escola em direção a realidade social, porém encontra desafios na sua efetivação em relação, as políticas capitalistas, neoliberais e conservadoras apropriam-se do discurso democrático para isentarem o Estado de suas responsabilidades ao mesmo tempo que controlam e tornam os sistemas de ensino ferramentas para atender aos seus interesses visando a quantidade, e a manutenção do *status* de detenção do poder, com o mínimo de gastos e investimentos possíveis.

Consequentemente, estreitam as possibilidades dos indivíduos construir um pensamento consciente, que faça frente ao controle que o Estado neoliberalista possui sobre o sistema educacional, ocasionando alguns empecilhos tais como: a carência de recursos materiais, financeiros e profissionais nas escolas; a insuficiência de estratégias que tragam a participação dos sujeitos a quem a escola atende, que compõem comunidade na qual está inserida; a valorização das práticas autoritárias instituídas por profissionais insatisfeitos com suas condições de trabalho e formação insuficiente para compreender a conjuntura social/política que interfere na escola.

Segundo aponta Bussmann (2010) citado por Fernandes e Pereira (2016, p.456) a perspectiva democrática gerir uma escola significa

compreender, situar e realizar, com a devida abrangência e visão integradora, o processo e os procedimentos de planejamento da escola, de sua organização e de seu funcionamento para que alcance seus objetivos e cumpra sua tarefa socioeducativa, como organização de natureza social que é.

Isto posto, compreender a abrangência do processo de gestão democrática beneficia a todos os atores da escola, desde que a mesma assuma uma postura

aberta a participação e a descentralização do poder de decisão no transcurso dos processos da instituição escolar. Neste processo “[...] é ao povo ou à comunidade a quem cabe discutir, refletir, pensar e encontrar soluções e intervenções para os seus próprios problemas.” (DALBÉRIO, 2008, p. 02). O que possibilita que todos os beneficiados pela instituição escolar, ou seja, alunos, professores, funcionários, gestores, coordenadores, pais de alunos e comunidade em geral, tenham conhecimento de todos os processos que ocorrem na escola e juntos planejem estratégias para reivindicar melhorias e atender às suas demandas.

Os indivíduos estão diretamente se inter-relacionando, discutindo e analisando situações e demandas que vão surgindo, posteriormente de maneira comprometida e coletiva, buscam meios para a superação das situações analisadas. Por conseguinte, vão construindo seu arcabouço político e apreendendo, além dos conhecimentos historicamente construídos, os subsídios necessários para superar formas de governo autoritaristas e centralizadores, o que acaba por acarretar a construção do pensamento e das ações do cidadão e formação para exercício da cidadania, que reivindica seus direitos e objetiva a qualidade social da escola pública, tomando esta como um instância de formação humano-histórica e política para a emancipação de espírito e de mente.

Desta maneira, Paro (1999) ressalta a postura da escola diante da participação da coletividade. Haja vista que,

a participação da população na escola ganha sentido, assim, na forma de uma postura positiva da instituição com relação aos usuários em especial aos pais e responsáveis pelos estudantes, oferecendo ocasiões de diálogo, de convivência verdadeiramente humana, em suma, de participação na vida da escola (PARO, 1999, p.306).

Para tanto seria necessário uma abertura da gestão para novos paradigmas com um olhar diferenciado sobre este processo, porém existe uma certa relutância em aceitar a descentralização do poder de gerir os processos escolares na rede pública de ensino, que ocorre de maneira evidente tanto por parte do próprio Estado que visa manter o controle ao mesmo tempo em que através da municipalização responsabiliza o município e a comunidade pela manutenção do ensino básico,

quanto por parte da própria comunidade que não reconhece seu papel diante da possibilidade de participar do processo de gestão.

Com base no posicionamento de Paro (1992) pode-se compreender fatores condicionantes da participação democrática, o mesmo aponta que:

Com relação aos condicionantes imediatos da participação da comunidade externos à unidade escolar, podemos afirmar que, grosso modo, essa participação é geralmente determinada pelos seguintes elementos: 1) condicionantes econômico-sociais, ou as reais condições de vida da população e a medida em que tais condições proporcionam tempo, condições materiais e disposição pessoal para participar; 2) condicionantes culturais, ou a visão das pessoas sobre a viabilidade e a possibilidade da participação, movidas por uma visão de mundo e de educação escolar que lhes favoreça ou não a vontade de participar; 3) condicionantes institucionais, ou os mecanismos coletivos, institucionalizados ou não, presentes em seu ambiente social mais próximo, dos quais a população pode dispor para encaminhar sua ação participativa. (PARO, 1992, p.271)

Isto posto, podemos salientar que existem os fatores econômicos e políticos, que caracterizam o acesso ou não dos conhecimentos necessários para uma efetivação da cogestão, no sentido de que não são desenvolvidas estratégias que possam fazer com que a comunidade envolva-se na gestão compreendendo realmente o desenvolvimento e às especificidades da escola, quer seja por parte dos gestores escolares que assumem um papel mínimo de representantes do Estado incumbidos apenas de prestar contas dos rendimentos quantitativos do desempenho escolar e administrar os mínimos recursos destinados a realização dos objetivos escolares nos moldes de interesse capitalista.

Quer seja por parte dos professores, que diante das circunstâncias de natureza pessoal, financeira, disponibilidade ou mesmo de fomento do Estado venham a possuir uma formação insuficiente e defasada e que, em sua maioria podem encontrarem-se insatisfeitos com as condições precárias de trabalho, de carreira, de formação continuada e de salários sob as quais têm produzido. Tendo por consequência que atender às demandas de várias instituições de ensino em busca de obter o provento para suas necessidades mínimas de consumo, e/ou não estão familiarizados com uma cultura de participação política nas decisões em

nenhuma instância pública, desconhecendo assim a relevância de seu papel e da atuação coletiva na escola.

Por consequência da impregnação da visão neoliberal na organização e administração do sistema escolar, quanto menos os indivíduos forem conscientes de seus direitos, mais estruturado torna-se o controle sobre o processo de gestão e sobre o sistema escolar e o oposto também é verdadeiro! mais controlado hegemonicamente o sistema escolar mais estruturado se torna o controle sobre o processo de gestão a partir da alienação de seus gestores das pontas. O controle exercido pelo Estado, acaba fazendo com que os gestores sintam-se pressionados, e distanciem-se cada vez mais de uma postura democrática, consequentemente negando a abertura de espaços de atuação coletiva, a divisão de responsabilidades, ou seja, a descentralização da autoridade, em detrimento de um modelo de gestão que não oportunize diálogo no sentido de perceber as necessidades a partir da reflexão acerca da conjuntura na qual encontra-se a escola, e a partir do planejamento das ações instituídas e instituintes trilhar caminhos pautados nos princípios democráticos e na atuação coletiva frente questões pertinentes ao âmbito escolar.

Existem também outras questões bem como: a incredibilidade por parte dos gestores no que compete a capacidade de participação da comunidade no sentido de interpretar e refletir acerca das particularidades e demandas relacionadas à organização e gestão da escola; a falta de tempo disponível dos pais e a comunidade em geral em função da jornada de trabalho diária, dificultado a participação em reuniões, assembleias, eleições que tenham por objetivo debater temas e planejar ações; a falta de transparência e clareza das informações da escola, que não são compreendidos por todos a medida em que utilizam uma linguagem muito técnica; a insegurança do gestor em compartilhar o poder de arbitrar, os recursos materiais, e de decisões administrativas. O individualismo presente nas relações entre os sujeitos na sociedade e na própria escola, perpassadas pelo neoliberalismo<sup>3</sup> capitalista, também é um vetor pelo qual, os indivíduos tendem a não agir em uma perspectiva de bem coletivo.

---

<sup>3</sup> Segundo a perspectiva de Tomaz Tadeu da Silva em *Neoliberalismo, qualidade total e educação* (2002) o modelo neoliberal, caracterizado pela intervenção mínima do estado no que diz respeito ao provimento de recursos financeiros e materiais nas instâncias públicas o que indiretamente possibilita

## 2.1 O PROCESSO DE DEMOCRATIZAÇÃO E ATUAÇÃO COLETIVA

Em se tratando da inter-relação entre participação e possibilidade de mudança, os movimentos que trouxeram à tona as discussões acerca da perspectiva democrática da educação espelham um caráter progressista, pelo fato de estarem estritamente ligados aos movimentos de reivindicação de melhorias e modificações no sistema educacional.

A atual conjuntura social e política na qual nos encontramos imersos, compreende a interrupção dos processos democráticos, retrocessos nas conquistas dos cidadãos, casos constantes de corrupção e denúncias que envolvem representantes de um governo golpista e ilegítimo, a falta da credibilidade política que expressa-se nas investidas de um governo que objetiva isentar-se cada vez mais as suas responsabilidades, um golpe contra os sujeitos que perdem de vista a compreensão acerca de seu poder em detrimento das elites formadas por minorias que ditam atualmente os rumos da economia e administração do país. Este cenário demonstra de forma clara que a participação dos sujeitos nos processos de decisão ainda encontrasse deficiente e insuficiente para a construção de uma consciência política seja dentro dos processos de gerência escolar, ou no âmbito geral que extrapola os muros destas instituições. Na atualidade os Conselhos em sua prática cotidiana não funcionam com vistas a atender às funções anteriormente citadas e ao desdobramento esperado destas, por consequência da insuficiência e da omissão acerca de conhecimentos do real papel a ser desempenhado por seus integrantes na organização escolar.

Isto decorre do fato de que em muitas situações do cotidiano escolar como a participação nos eventos culturais ou reuniões bimestrais, a atuação dos Conselhos ocorre de maneira superficial, onde o propósito é direcionado a prestação de serviços que atendam apenas a questões da estrutura físico-predial, caindo em um certo reducionismo de funções. No sentido de que a comunidade não compreende o poder de decisão e interferência nos processos e ações desenvolvidas no âmbito

---

um maior controle do governo na perspectiva de que estas acabam por ser submetidas as regras do mercado. Além disso o neoliberalismo prega uma educação conservadora que transforma, “os problemas sociais e educacionais em questões políticas”, privilegiando a racionalidade técnica. Enfatiza e estabelece ainda procedimentos verticais e antidemocráticos nas relações, neste sentido fala-se em “qualidade” no sentido de produtividade e quantidade.

escolar, nem mesmo o que destes resulta de estruturas políticas e sociais, percebendo a relação direta entre níveis micro e macrosociais. Não se tem em vista que a escola é lugar de formação de competências e compartilhamento de valores, sendo que estas duas vertentes devem encontrar-se articuladas de forma a garantir um exercício legítimo do Conselho que decorre necessariamente das ações de planejamento, organização, coordenação e avaliação, que envolvem dentre suas atribuições, o estabelecimento a acompanhamento do PPP, propor estratégias para impasses ou necessidades pedagógico-administrativas da escola e arbitrar todas as decisões nela tomadas.

No que se trata da atuação dos Conselhos é necessário que estes atuem de maneira transparente, com compromisso e diálogo, por meio da análise de situações sociais diversas, que interfiram no funcionamento da escola. Uma vez que

[...] a participação é um processo de aprendizagem, o exercício da democracia também é um processo de aprendizagem e podem favorecer a formação de novos sujeitos políticos, imbuídos de valores democráticos que possam ir ao encontro das aspirações populares e das novas exigências de convivência humana na contemporaneidade. (CÁRIA; SANTOS, 2014, p.39)

O Conselho consiste, como em um espaço de formação humana e política e democrática, que atua na construção dos projetos e propostas da escola, na efetivação das ações estabelecidas pelo Projeto Político-Pedagógico, no direcionamento de recursos para atendimento da demanda e na articulação da escola com o contexto onde ela está inserida.

A formação dos Conselhos Colegiados e a de seus Conselheiros deve contar com a representação e participação dos pais, equipe gestora, corpo docente e discente, equipe técnica. Os conselheiros devem passar por formações e assembleias de discussão que proporcionem conhecimentos significativos para favorecer a atuação dos mesmos. Seu fortalecimento ocorre mediante a valorização e articulação dos esforços, da ação política e socialização do poder decisório dentro da instituição. A própria instituição necessita, portanto, oferecer subsídios necessários que contribuam para a atuação dos colegiados.

Mediante a ideia de efetivação da participação da comunidade escolar por meio dos conselhos, para uma concretização da gestão democrática existe uma premissa a ser considerada:

Não se deve convocar para a participação popular em locais e horários inadequados, sem estrutura, sem preparação e sem organização. A participação popular não pode ser alguma coisa episódica, paralela, mas estrutural; ela deve constituir-se numa metodologia permanente da política educacional, num modo de governar. (GADOTTI, 2013, p.4)

Existe evidentemente uma necessidade de preparação da própria instituição escolar para a articulação dos Conselhos, pois, a sua configuração exige uma abertura que permita a compreensão e o real interesse e entendimento, para que não sejam distorcidas as reais funções destes e para que realmente se tornem espaços de aprendizagem coletiva. A ausência dos requisitos aqui elencados acaba por ocasionar o insucesso na ação dos Conselhos.

De modo a identificar a amplitude do modelo de gestão fomentado pela democracia é preciso entender este processo tal como uma prática social conduzida por regras, valores sociais e éticos dos indivíduos, o qual se desenvolve no cotidiano do funcionamento e organização da escola, que é permeado pelo contexto no qual encontra-se inserida. Como salienta Paro (1992, p. 260) “o desafio da implementação da gestão é reafirmado pela falta de investimentos em todos os sentidos, o que acaba por desprender muito tempo, que poderia ser utilizado para modificar a realidade vigente”. Esses investimentos vão desde o estímulo à participação, até a falta de recursos para investimento em propostas e projetos que promovam a qualidade da organização do trabalho pedagógico e da atuação dos atores escolares.

Com o objetivo de aprofundar e ampliar a discussão faz-se necessário compreender que condicionantes estão atuando direta ou indiretamente na legitimação das práticas de gestão democrática que são perpassadas por questões que estão direcionadas tanto às relações entre grupos próximos, ou seja, nas relações sociais entre indivíduos no próprio contexto de vivência, como em relação à organização econômica e política da própria sociedade denominada globalizada,

fortemente marcada pelo interesse no acúmulo do capital, na produção de bens de consumo e na estratificação social.

Nesta perspectiva, Ferreira (2004, p. 1228) assinala que

[...] as transformações hodiernas e os modos de vida que a contemporaneidade fez surgir nos afastam de todos os tipos tradicionais de ordem social, de uma forma sem precedentes em toda a história da humanidade. Tanto em extensividade como em intensividade, as transformações científico-tecnológicas, econômico-sociais, ético-políticas e culturais no mundo globalizado são mais profundas que a maior parte das mudanças características de todos os períodos históricos até então vividos, “decidindo”, influenciando e afetando “pedagogicamente” todos os seres humanos. (FERREIRA, p.1228)

O cotidiano contemporâneo globalizado é marcado fortemente pela influência e superficialidade nas informações e ideias transmitidas por meio da mídia, que trivializa fatos e situações de forma desumana no sentido de mascarar, ocultar ou reduzir importância de fatores que deveriam essencialmente ser compreendidos e por meio da problematização serem retificados e reordenados pela sociedade, em função da desconstrução da lógica neoliberal e da construção de uma legítima democracia.

Em resposta a essa “banalização” tornasse imprescindível pensar em um paradigma de gestão democrática, que possa ser tomado tal como, laboratório de formação humana e política dos sujeitos que compõem os segmentos da escola para atuação, legitimada nos processos de organização pedagógico-administrativos da escola e na sociedade em prol de estruturas cidadãs de vida para todos. Isso implica que, tal estrutura, incorporada na organização escolar, denota aos sujeitos que participam da construção do conhecimento político e intelectual a capacidade de fazer frente às incongruências que geram extremadas desigualdades sociais que persistem na constituição de nossa sociedade. Isto inclui, compreender e refletir acerca do processo de globalização e suas consequências. Ferreira (2004) procura demonstrar por meio de seu estudo, que tudo está se globalizando e as ideias neoliberais são as únicas a fomentar as relações que se tornam cada vez mais utilitaristas e individualistas.

A mídia que hoje informa e influencia uma quantidade expressiva de pessoas, fragmenta as relações e cria uma forma de compreender as mesmas através do uso

das novas tecnologias. As pessoas são alienadas quanto aos seus direitos, deveres e quanto a seu papel social, em função de uma banalização que ultrapassa os limites, e serve ao interesse político de minorias que detém o poder político.

A alienação<sup>4</sup> que vem alicerçada nas bases do fenômeno da globalização demonstra que

no âmbito da fábrica global, criada com a nova divisão internacional do trabalho, e da produção e dinamização do mercado mundial, amplamente favorecidas pelas tecnologias eletrônicas, colocam-se novas formas e novos significados para o trabalho, gerando o não trabalho, fato este que vai exigir novas compreensões e responsabilidades sobre o uso e o rumo decisivo de todos os avanços da ciência e da tecnologia na formação de profissionais em geral, de profissionais da educação e na formação para o exercício da cidadania. Portanto, novas prioridades impõem-se para novas políticas e, em especial, para a gestão democrática da educação comprometida com a qualidade da formação humana. (FERREIRA, 2004, p.1229)

Diante desta conjuntura a importância da gestão democrática se torna ainda maior, desde que objetive a formação social, com base na cidadania, ou seja, que sua prioridade consista em inserir o indivíduo político e consciente, na luta pelos interesses sociais que sobressaem a perspectiva do Estado minimalista, que institui reforma e políticas que são totalmente divergentes das reais necessidades que a escola/educação pública brasileira possui.

Embora amparada por leis, tais como: LDBEN 9394/96, Plano Nacional de Educação (PNE), aprovado pela Lei Nº 13.005, de 25 de junho de 2014, e Constituição de 1988, as práticas cotidianas realizadas no ambiente escolar não favorecem a efetivação deste projeto de gestão, pelo fato de exigir novas posturas distantes ainda da realidade de diversos instituições sociais, conseqüentemente a principal ferramenta para possibilitar a concretização desse modelo de gestão e favorecer a construção da democracia é a educação e, além dela a prática na participação.

---

<sup>4</sup> Conceito que compreende nesta pesquisa a perspectiva tomada por *Paulo Freire (1921)*, no sentido de ignorância social e política, por meio da qual o sujeito não se compreende como produtor das relações, não compreende a realidade na qual está inserido, seguindo ideologias opressoras das elites interiorizando modelos de forma ingênua sem consciência política e reproduzindo a organização da sociedade pautada nos interesses dos dominadores.

No tocante a organização e a gestão dos processos escolares, vale é imprescindível destacar o fato de

a organização e gestão do trabalho escolar requerem o constante aperfeiçoamento profissional-político, científico, pedagógico de toda a equipe escolar. Dirigir uma escola implica conhecer bem seu estado real, observar e avaliar constantemente o desenvolvimento do processo de ensino, analisar com objetividade os resultados, fazer compartilhar as experiências docentes bem-sucedidas. (LIBÂNEO, 2008, p.145)

A formação democrática de docentes e não docentes possui lacunas, pois, a mesma não acontece com base na vivência de valores e princípios de coletividade. O ser humano embora seja naturalmente social, na conjuntura atual não se compreende, tal como produtor e, por vezes, infelizmente, produto das relações com o coletivo, o que resulta no fato de os valores individualistas sobressaírem em uma sociedade competitiva. A escola é uma instância de formação coletiva ao passo que a prática da gestão democrática possibilita uma relação dialética entre toda a comunidade escolar, onde a comunicação, o diálogo o confronto de posicionamentos e ideias, resulta em respostas para diversas problemáticas relacionadas a educação e a sociedade no geral. Neste sentido, a escola pode e deve contribuir para a formação do coletivo, no sentido da constituição de bases humanizadas para a qualidade de vida.

Partindo do ponto de vista da importância da democratização torna-se pertinente ressaltar que

as políticas de descentralização da gestão escolar se colocam como “instrumentos” de construção da cidadania emancipatória, forjando, assim, um espaço público democrático. Não estão, portanto, coadunadas ao ideário neoliberal que busca tão-somente a eficiência e a eficácia da escola, com base nos pressupostos da qualidade total, sem preocupação com a qualidade social da escola, que está atrelada à construção da democracia emancipatória. (MARQUES 2006, p. 523)

A qualidade total<sup>5</sup> não forma sujeitos emancipados e conscientes, mais sim indivíduos alienados, para que persista a organização estratificada que polariza a

---

<sup>5</sup> Tomando por base Rose Mary Juliano Longo (1996) “*Gestão da Qualidade: Evolução Histórica, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação*” e Pablo Gentili (2002) “*O discurso da “qualidade” como retórica conservadora no campo educacional*”, pode-se identificar a gestão da qualidade total, como

sociedade em classes antagônicas, com direitos e possibilidades discrepantes. Em contraposição a esta, a qualidade social demanda autonomia uma reestruturação do pensamento, a mudança de postura nas relações interpessoais, a necessidade de equilíbrio, espiritualidade, de impessoalidade, de moralidade em função do bem público, de transparência e de eficiência nos processos de defesa da coisa pública a bem da vida em sociedade.

O empreendimento e a efetivação deste modo de gerir torna-se uma tarefa difícil, uma vez que torna-se mediado por divergências e conflitos, que variam desde participação mínima até a não participação, recuos e avanços pelo fato de não se considerar a dimensão teórica e prática o que impossibilita uma compreensão do que realmente significa gestão democrática e quais práticas lhe correspondem. No sentido também de se exigir por parte dos gestores para com a comunidade escolar, posicionamentos diferenciados e a abertura de novos modelos e padrões, bem como aos valores e posicionamentos coletivos favorecendo uma autonomia e a emancipação dos sujeitos.

A escola pública como *locus* de concretização das práticas de gestão democrática, caracteriza-se hoje, no geral, por meio de duas vertentes: a progressista, e a conservadora. Em si tratando da escola progressista os indivíduos tem acesso ao conhecimento historicamente construído, e ao mesmo tempo a promoção social, já na perspectiva conservadora a escola funciona meramente como instância de socialização, no sentido de adaptar o indivíduo a um modelo instituído de sociedade estratificada, mantida por relações individualistas, que reafirmam as desigualdades, além de não primar pela formação do ser social e cidadão.

Neste sentido, Libâneo elucida que

[...] posições explicitariam tendências polarizadas, indicando o dualismo da escola brasileira em que, num extremo, estaria a escola assentada no conhecimento, na aprendizagem e nas tecnologias, voltada aos filhos dos ricos, e, em outro, a escola do acolhimento social, da integração social, voltada aos pobres e dedicada,

---

um modelo administrativo que compreende a escola como empresa, incorporando a sua administração vários processos gerenciais que visam resultados quantitativos, prestação de serviços com excelência, a consequência é uma educação que responde a ao ideário capitalista, que trata os sujeitos como clientes e prepara mão-de-obra barata para atuar nas esteiras de produção de forma alienada, buscando apenas resultados quantitativos, visando produtividade, competitividade e eficiência, sem preocupar-se com a formação social, política e humana dos sujeitos.

primordialmente, a missões sociais de assistência e apoio às crianças. (LIBÂNEO, 2012, p. 16)

O dualismo existente na escola pública deriva dos propósitos da educação fomentada nas bases da qualidade total, que antagoniza as duas vertentes anteriormente citadas pelo autor, estas fazem-se presentes no ambiente escolar mediante a condução dos gestores que podem adotar diferentes posicionamentos que conseqüentemente fortalecerão a incorporação de uma destas na dinâmica de funcionamento escolar. O gestor que tem por incumbência e principal preocupação fazer-se mero proposto do Estado na busca contínua de resultados quantitativos sem desprender esforços para a atuação coletiva e descentralização do poder das decisões, permanecendo engessado pela burocratização e cobrança de resultados, conseqüentemente incorpora uma concepção dualista.

Entretanto, um gestor que esteja aberto a novos horizontes da administração escolar e atente para a democratização do funcionamento da escola, compreende que a função social da escola é formar para e pela cidadania, fornecendo possibilidades para que os sujeitos se apropriem do conhecimento e da cultura historicamente produzida, tornando-se cidadãos políticos, preparados no exercício pleno da cidadania.

### 3 A PESQUISA EM SEU CONTEXTO DESDOBRADA A PARTIR DO PERCURSO METODOLÓGICO

A gestão democrática consiste em um processo que deve ser vivenciado diariamente na dinâmica de funcionamento da escola, portanto é um fenômeno contínuo, desdobra-se nas ações e na concretização dos objetivos e das metas que a escola assume na direção da formação humana-política dos sujeitos, portanto é algo que perdura sendo necessária ao processo de construção da cidadania e da democracia. Diante disto, delimitou-se uma investigação de natureza qualitativa, na busca de compreender a gestão democrática e os elementos que a circundam, tais como: políticos, sociais, estruturais entre outros, o que requer uma reflexão e análise sistemática, que possibilite uma maior proximidade e percepção dos posicionamentos a respeito do tema. Pois, esta abordagem

trabalha com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores, e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos a operacionalização de variáveis (MINAYO 2002, p. 21-22).

O processo de gestão democrática compreende, pois, vários fatores condicionantes a serem ponderados na pesquisa científica, estes não podem ser minimamente descritos sem uma base de reflexão a partir dos próprios sujeitos que à praticam, ou deveriam praticá-la. Sua natureza envolve valores, aspirações e perspectivas que fazem parte das relações humanas.

Esta seção apresentará o percurso metodológico que representa uma “parte fundamental da pesquisa, a metodologia visa responder ao problema formulado e atingir os objetivos do estudo de forma eficaz, com o mínimo possível de interferência da subjetividade do pesquisador” (SELLTIZ et al., 1965 *apud* OLIVEIRA 2011, p.08) bem como, o desdobramento da pesquisa em seu contexto com análises e discussões, que possibilitaram a validação científica das questões levantadas acerca do tema abordado que consiste nos desafios da implementação da gestão democrática na estrutura de escola pública. A relevância da pesquisa qualitativa tal como, caminho para a construção do conhecimento científico é significativa. Pois a estruturação deste trabalho embasado no uso desta abordagem propicia, pois,

o aprofundamento da investigação das questões relacionadas ao fenômeno em estudo e das suas relações, mediante a máxima valorização do contato direto com a situação estudada, buscando-se o que era comum, mas permanecendo, entretanto, aberta para perceber a individualidade e os significados múltiplos (GIL 1999 *apud* OLIVEIRA 2011, p.24).

Assim, torna-se indispensável compreender a amplitude de oportunidades que a abordagem qualitativa proporciona ao pesquisador que no contato direto com o fenômeno que é, neste caso, a gestão democrática pode perceber a complexidade e a viabilidade deste processo na estrutura da escola pública. O conhecimento é sobretudo constituído por meio do contato de aproximação com o aspecto concreto do objeto de estudo, precipuamente no que se refere ao fenômeno da gestão que é algo vivo, vinculado ao movimento da escola e das ações nela efetivadas. Os conceitos e princípios abordados na pesquisa constituem teorias acerca por meio da ação do pesquisar.

A teoria é constituída por meio da prática, do confronto e análise neste sentido, o conhecimento científico estrutura-se fundamentado na relação teoria e prática que são indissociáveis e interdependentes, ambas devem estar estritamente unidas, para que o método confira sentido as questões levantadas. Consiste em uma técnica que possibilita ratificação através de argumentos expostos no trabalho por meio do confronto destes com estudos anteriormente desenvolvidos. A gestão democrática que constitui objeto de estudo desta pesquisa pode contribuir para a estruturação de uma escola pública que possibilite a formação para o empoderamento<sup>6</sup> dos indivíduos, no sentido de aprender a participar na prática das decisões que envolvem não apenas uma, mais as várias instituições públicas. Ao trazer um conhecimento acerca não apenas dos desafios que enfrenta, mas também das possibilidades e benefícios que oferece em busca de favorecer que este processo de gestão democrática aproxime-se e faça-se cada vez mais presente na realidade da gestão das escolas públicas.

Neste sentido, entende-se por pesquisa “[...] um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico” (LAKATOS,

---

<sup>6</sup> No sentido mais próximo do pensamento de Paulo Freire que deu origem ao neologismo *empowerment* do qual trata em seu livro “Medo e Ousadia – O Cotidiano do Professor” (1986 p. 72), empoderamento é tomar conhecimento de algo, e através das experiências possibilitadas pela participação caminhar para a conquista do poder político, como sujeito participante da sociedade.

2010 p. 139). Método este que possibilita a quem pesquisa conhecer de maneira aprofundada o tema estudado, detalhando-o e examinando-o, conferindo legitimidade das informações adquiridas. É sabido que a pesquisa científica favorece a construção de novos paradigmas e do conhecimento, o que exige que sua estruturação dê-se de modo coerente, por meio da argumentação, o que delega ainda mais importância a pesquisa e responsabilidade ao pesquisador que ao utilizar determinado método, consegue realizar a circunscrição da realidade e da dinâmica pela qual se dão os processos de gestão da escola pública, dando sentido e alinhamento dos dados coletados, seu caráter exploratório, segundo Gil (2008, p.27) tem por objetivo “[...] proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”.

A pesquisa necessariamente pressupõe a sistematização de alguns passos que correspondem a:

planejamento, coleta de dados, análise e interpretação e redação do relatório. Cada uma dessas grandes etapas pode ser subdividida em outras mais específicas, dando origem aos mais diversos esquemas (GIL, 2008, p.31).

Para estruturação do presente trabalho foram delimitadas três categorias de análise: gestão democrática, desafios da gestão democrática e escola pública. O tema central escolhido para discussão foi organizado em três seções de pesquisa onde serão discutidos: conceitos e definições da gestão democrática na escola pública, desafios da gestão democrática nas estruturas cotidianas das práticas administrativas de escola pública, e reflexões acerca das possibilidades de se estruturar a gestão democrática em escola pública. As três categorias foram delimitadas com o objetivo de favorecer a ordenação do estudo e a escolha dos textos a serem incorporados, surgiram pela necessidade de encontrar informações necessárias para compor a pesquisa de uma forma mais sistemática.

Com base nas temáticas realizou-se na primeira seção, um estudo bibliográfico, de livros e artigos publicados em revistas científicas, para compor a parte da fundamentação teórica com base em autores que estabelecem discussões mediante seus estudos, tais como: Paro (1992, 1999); Libâneo (2008); Gadotti (2013); Veiga (2013), entre outros.

O estudo bibliográfico possibilita a investigação teórica e confronto para com a realidade a partir da reflexão de autores e pesquisadores que estão discutindo sobre algumas questões da gestão democrática na escola pública. Na perspectiva de Lakatos o estudo bibliográfico “[...] propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras” (2010, p. 166). O que possibilita a formulação de novos pontos de vista, em decorrência de um confronto e análise de fatores pertinentes a realidade, tais como: relações sociais, cultura, valores, ideias e práticas vivenciadas, favorecendo a discussão mais ampla e sistematizada referente ao fenômeno aqui abordado, delineando a estrutura pautada em bases sólidas de fundamentação teórica. Assim,

a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído, principalmente, de livros e artigos científicos e é importante para o levantamento de informações básicas sobre os aspectos direta e indiretamente ligados à nossa temática. (VERGANA 2000 *apud* OLIVEIRA, 2011, p.40)

Esta propicia, portanto, a formulação de conhecimentos diversos que elucidam questões referentes ao objeto de estudo partindo da perspectiva de outros pesquisadores. A abordagem qualitativa, aqui utilizada, pressupõe a discussão acerca das formas pelas quais torna-se possível implementar um processo de gestão democrática na escola pública através da estrutura organizacional que possui. Permitindo a investigação mais profunda, na essência, e na singularidade do objeto de estudo, esta abordagem proporciona uma amplitude da visão, durante o processo investigativo. Há neste caso a necessidade de clareza na escolha do objeto de estudo, para que não se perca o foco da pesquisa.

No segundo momento realizou-se uma pesquisa de campo, com o objetivo de colher informações para a circunscrição dos aspectos abordados no trabalho, a partir do seu objeto central, que consiste na gestão democrática. A pesquisa de caráter exploratório foi determinada a partir da seguinte questão de pesquisa: De que modo pode-se implementar a gestão democrática na escola pública a partir das estruturas conjunturais político-administrativas que se possui? Desta forma por meio da compreensão acerca da dinâmica de funcionamento da escola, na percepção dos sujeitos partícipes dos segmentos que a compõem, buscou-se conhecer a forma pela qual se constitui uma gestão democrática, ponderando os seguintes objetivos

específicos da pesquisa: circunscrever os desafios da gestão democrática nas estruturas cotidianas das práticas administrativas da escola pública e refletir acerca das possibilidades de implementá-la na escola pública a partir de suas atuais estruturas. Para tanto, usou-se a “entrevista” semiestruturada que compreende um dos vários procedimentos de coleta de dados apontados por Gil (2008). A entrevista semiestruturada foi o procedimento que favoreceu as análises e discussões do presente estudo, sua finalidade e seus objetivos foram apresentados de forma clara no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)<sup>7</sup>, cada sujeito, no ato da entrevista teve a oportunidade de fazer uma leitura deste documento antes de assiná-lo, o que oportunizou maior segurança e, uma relação de confiança com o pesquisador e a realização da pesquisa de campo.

Segundo Lakatos (2010, p. 169) a pesquisa de campo “consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorreram espontaneamente, na coleta de dados a eles referente e no registro de variáveis que se presumem relevantes, para analisá-los”, neste sentido, a pesquisa aqui estruturada busca analisar o fenômeno gestão democrática e registrar alguns de seus principais entraves e superações em relação a escola. O pesquisador deve então, ir a campo e atentar para as informações que favoreceram a sua discussão e a confirmação das questões levantadas, que neste trabalho representam as práticas de gestão da instituição, posicionamento do gestor frente a participação coletiva, mecanismos de atuação da comunidade escolar, ligação dos projetos da escola com os princípios da democracia, entre outros. Os roteiros<sup>8</sup> de entrevista abordaram questões referentes ao tema de forma clara em relação ao funcionamento da escola, especificados para os docentes e não docentes evitando qualquer tipo de constrangimento. Pois, conforme ressalta Gil (2008, p.116) “As questões devem ser elaboradas de forma a possibilitar que sua leitura pelo entrevistador e entendimento pelo entrevistado ocorram sem maiores dificuldades”.

---

<sup>7</sup> O Termo da pesquisa está contido no apêndice A desta produção. Este contém informações relevantes para os sujeitos tais como: justificativa, objetivos, procedimentos, desconfortos, riscos e benefícios garantia do sigilo dos dados, quaisquer custos que possam haver (o que não é o caso nesta pesquisa) e a declaração do participante ou do responsável.

<sup>8</sup> Todos os roteiros estão contidos no apêndice B, C, D, E e F desta produção.

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DO *LOCUS* DE PESQUISA

O *locus* de pesquisa para realização desse estudo foi uma escola de ensino médio em tempo integral que faz parte da rede pública estadual de ensino fundada em 1975 na cidade de Lavras da Mangabeira-CE. Atende a 334 educandos divididos em oito turmas, sendo que três funcionam em tempo integral são elas: 1º ano A com 44 alunos, 1º ano B com 41 e 1º C com 42. As outras cinco turmas ficam divididas entre os períodos manhã 2º ano A com 48 educandos e 3º ano A com 48. As tardes funcionam o 2º ano B com 48 discentes e 3º ano B com 44, além de uma turma da Educação de Jovens de Adultos (EJA) com 22. O público atendido é de classe média e baixa, vindos da zona urbana e rural da cidade.

A escola conta com uma ampla estrutura físico predial contendo as seguintes dependências: nove salas de aula, um laboratório de informática, uma sala de mídia, uma biblioteca, um laboratório de ciências, uma quadra esportiva, uma copa, uma cozinha, um pátio amplo e coberto, e os banheiros femininos e masculinos dos discentes e mais dois para corpo docente, dependências adequadas com acessibilidade para pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida, despensa e almoxarifado. Nas dependências administrativas possui uma sala para os professores, a sala da secretária, a sala da gestora, a sala dos coordenadores pedagógicos e a sala dos auxiliares de serviços burocráticos.

O corpo docente é composto por 26 profissionais: quatro graduados em Geografia, três em Biologia, um em Letras, cinco em Língua Portuguesa, quatro em Matemática, um em Física, dois em História, um em Educação Física e dois em Pedagogia com especialização em áreas específicas Língua Portuguesa e Letras.

O corpo administrativo constituído por: gestora, três coordenadores pedagógicos, uma secretária, uma auxiliar de secretaria e um auxiliar administrativo. Todos possuem formação básica, cursos ou graduação. A equipe de apoio é formada por três auxiliares de serviços gerais, uma merendeira e quatro vigias, todos com formação básica.

A instituição encontra-se situada em um bairro próximo ao centro da cidade, dispõe de uma gestão que referencializa os princípios da gestão democrática no exercício de suas ações, buscando proporcionar uma boa relação escola-família-

comunidade, bem como, garantir a participação destes sujeitos na construção do Projeto Político Pedagógico e nos órgãos colegiados que encontram-se em funcionamento na instituição, tais como: Conselho escolar, Grêmios estudantis, Unidade executora e em posteriores projetos e processos articulados em função da melhoria do processo de ensino aprendizagem e formação humana dos seus usuários, o que possibilita a descentralização do poder, direcionado unicamente a figura do gestor(a), para todos os sujeitos que compõem a escola.

Conta também com um acompanhamento dos órgãos superiores, a Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação (CREDE 17) e a Secretaria de Educação do Estado (SEDUC), principais fiscalizadores dos projetos e programas destinados a escola. No ano de 2017 aderiu ao programa de educação em tempo integral para os alunos de 1º ano do ensino médio.

### 3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

A escolha dos demais sujeitos da pesquisa pautou-se na indicação da própria gestora e no critério de assiduidade, envolvimento e da participação nas questões referentes ao funcionamento da instituição. Os participantes escolhidos para participarem da pesquisa foram, uma gestora, uma coordenadora pedagógica, a presidente do Conselho Escolar, uma professora, uma mãe e um discente. Os referidos sujeitos representam cada um dos segmentos que compõem a organização da unidade escolar no intuito de edificação do processo de gestão escolar democrática.

A gestora tem 50 anos de idade, possui graduação em Pedagogia e em Letras e pós-graduação em Gestão Escolar, encontra-se na instituição a 25 anos sendo 18 anos de magistério e 12 atuações na gestão.

A coordenadora pedagógica escolhida tem 40 anos, possui formação e especialização em Biologia, possui 15 anos de magistério e trabalha na instituição a 2 meses como coordenadora.

A presidente do conselho tem 56 anos, faz parte do quadro docente da instituição, onde leciona a mais de 12 anos, possui formação básica com graduação

em Letras, especialização em Língua Inglesa e em Gestão Pedagógica da Escola Básica. Participa do Núcleo de Trabalho Pesquisa e Práticas Sociais (NTPPS)<sup>9</sup>.

O discente escolhido tem 16 anos de idade faz o 2º ano B do ensino médio na referida instituição. É vice-presidente do Grêmio estudantil e um dos representantes de um projeto desenvolvido na instituição Projeto Professor Diretor de Turma e, ademais participa do desenvolvimento de várias atividades que envolvem a gestão, corpo docente, família e comunidade escolar.

A docente escolhida tem 43 anos de idade, possui 7 anos de magistério e está na instituição a 5 anos, possui apenas graduação em História, além de fazer parte da comissão de organização dos projetos da instituição, participa do Projeto Coordenador de Área, compreendendo a área de Ciências Humanas.

A mãe que participou da entrevista tem 42 anos de idade, possui formação básica com graduação em Pedagogia e foi professora da rede municipal de ensino, hoje trabalhando na Secretaria Municipal de Educação, tem dois filhos matriculados na instituição pesquisada aonde exerce a função de representante dos pais, estando sempre envolvida nos eventos da escola, participando assiduamente dos projetos, das reuniões e assembleias e incentivando a participação de outros pais.

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento utilizado para a coleta de dados, consiste em uma entrevista semiestruturada, que possibilita a amplitude de posicionamento sobre o processo de gestão democrática e suas implicações no funcionamento da instituição e na organização do trabalho pedagógico, seus entraves e suas possibilidades, propicia ao pesquisador reformular perguntas de forma a contextualizá-las, na busca de chegar a informações mais precisas, deixando os sujeitos mais familiarizados, o que

---

<sup>9</sup> Segundo o Relatório 2012 Anual Núcleo de Trabalho Pesquisa e Práticas Sociais. Fortaleza: Instituto Aliança, junho de 2013 *apud* Guia de orientação e monitoramento para coordenadores NTPPS. O núcleo, busca por meio de estratégias didáticas o trabalho transdisciplinar com as disciplinas e conteúdos escolares, e posteriormente o desenvolvimento das capacidades e competências pessoais, sociais, e cognitivas do educando que cursa o ensino médio, relacionando-as com a pesquisa, e a formação para o mercado de trabalho e para a participação ativa na sociedade. Contribuindo assim, para a construção da autonomia dos alunos em um processo simultâneo de desenvolvimento científico e pessoal. Disponível em <[http://www.institutoalianca.org.br/new/guia\\_monitoramento\\_NTPPS.pdf](http://www.institutoalianca.org.br/new/guia_monitoramento_NTPPS.pdf)>. Acesso em 29 de maio 2018.

assegura uma maior liberdade de expressão aproximando as respostas da realidade.

Durante esta etapa do estudo iniciou-se a aplicação do instrumento elaborado a partir dos pontos selecionados para análise, e das técnicas escolhidas, foram elaborados cinco roteiros com perguntas distintas, para os não-docentes (diretor e coordenador), docente, presidente do Conselho Escolar, discente e pai ou familiar do educando. Todas as entrevistas foram realizadas na escola, gravadas em um ambiente amistoso e acolhedor, evitando qualquer tipo de constrangimento ou receio dos sujeitos. No período de realização das entrevistas, foram realizadas visitas a unidade em função dos horários e da disponibilidade dos sujeitos, por ocasião das demandas existentes na escola e de contingências pessoais.

A escolha deste procedimento se deu pelo fato de possibilitar uma maior apreensão dos posicionamentos e opiniões acerca do assunto estudado e uma maior flexibilidade na reestruturação das perguntas de modo a favorecer a compreensão de ambas as partes (pesquisador e sujeito da pesquisa), facilitando o procedimento de análise de dados adotado, que consiste na análise dos conteúdos, visto que a gestão democrática compreende um amplo e complexo processo pedagógico e administrativo, que envolvem relações sociais, práticas educativas, ideais, estruturas socioeconômicas, globalização, tecnologias, políticas educacionais, administração e mobilização de recursos materiais e econômicos, bem como humanos.

Outrossim, a metodologia aqui utilizada para análise, orientou-se no objetivo de responder as questões levantadas e contribuir com a escola pública através da pesquisa, discutindo e esclarecendo aspectos relativos ao modelo de gestão democrática, com vistas a superar as concepções neoliberais de democracia que se instalaram nas esferas públicas da sociedade atual, e favorecer a implementação de um modelo de gestão que ofereça desde o ambiente escolar subsídios para a construção de um modelo democrático legítimo.

### 3.4. ANÁLISE DE DADOS

A partir da aplicação do instrumento foram realizadas as transcrições e selecionados fragmentos das entrevistas, que concatenaram com as discussões e

análises das categorias as quais foram delimitadas para compor o desdobramento da pesquisa, posterior aos estudos e objetivos que foram estabelecidos: Descentralização do poder de decisão no processo de democratização; Desafios de efetivação da gestão democrática; e Mecanismos e estratégias que promovem a participação na gestão democrática. Estes aspectos foram analisados em conformidade com as respostas obtidas, facilitando a compreensão do tema em suas diversas vertentes, uma vez que, estes aspectos elucidaram as reais possibilidades e desafios da gestão democrática, afirmando a possibilidade de sua implementação.

#### 3.4.1 DESCENTRALIZAÇÃO DO PODER DE DECISÃO NO PROCESSO DE DEMOCRATIZAÇÃO DA ESCOLA PÚBLICA

O primeiro aspecto a ser analisado a partir do posicionamento dos sujeitos que contribuíram com a pesquisa, diz respeito a descentralização do poder, um processo que se encontra compreendido como algo intrínseco a prática da gestão democrática. Descentralizar no sentido político, administrativo e social, de difundir e disseminar o poder decisório centralizado até então na figura do gestor, para outros indivíduos partícipes dos segmentos que compõem a organização da escola, em função da democratização das relações.

Na fala da gestora Ivone<sup>10</sup>, quando falamos em gestão democrática a qual é desenvolvida na escola, comenta:

Bem, a gestão democrática ela passa por várias dimensões e várias dificuldades, a gente trabalha com essa linha, nesse formato, que a escola seja autônoma que a escola trabalhe de maneira coletiva, é... valorizando os órgãos colegiados que aqui a gente dispõe, sempre pensando no melhor para a comunidade e no melhor para os alunos, a gente se esforça fazer com que o trabalho seja democrático, ouvindo a todos né, sempre que a gente se dispõe a realizar um projeto, a organizar regras, as normas da escola, a gente organiza em assembleia, todos os representantes dos segmentos que compõem a escola, para dar vez e voz a todos é... objetivando o bem coletivo. (Entrevista realizada com a gestora IVONE, em 12 março 2018)

Pode-se perceber que a gestora começa a enfatizar as dificuldades que enfrenta no desenvolvimento de uma gestão democrática, paralelo a este

---

<sup>10</sup> Para apresentar os sujeitos no decorrer das análises foram utilizados pseudônimos escolhidos pelos próprios entrevistados na realização da entrevista.

posicionamento a gestora Ivone traz a questão de uma escola que define necessariamente como autônoma. Neste sentido, a autonomia da instituição é um ponto primordial para que esta possa vir a incorporar princípios democráticos ao processo de gestão ocasionando processo de democratização, visto que as instituições de caráter neoliberal não compartilham com o coletivo ou com a comunidade o poder das decisões trabalhando com modelos tradicionais de administração e coordenação autoritários e hierárquicos. Outro ponto relevante diz respeito a valorização dos órgãos colegiados que correspondem aos segmentos para os quais o poder é direcionado nesse processo. Nota-se que existe um esforço para integrar uma prática de gestão democrática na escola, embora essa não seja ainda estruturada afetivamente, pelo fato de que a instituição não ser totalmente autônoma no aspecto administrativo.

O gestor de escola pública sendo ele responsável administrativamente por responder pelas questões referentes a instituição tem que atender a demandas advindas dos órgãos superiores, mais especificamente preocupados com o aspecto quantitativo. Ao abrir um espaço para a democratização nas decisões, surge a necessidade de estratégias que possibilitem a otimização do tempo e a sensibilização de toda a comunidade escolar acerca da importância em participar na cogestão da escola, visto que

Constituindo-se e legitimando-se como uma contribuição indispensável ao processo de realização do direito à educação e à democratização das suas organizações escolares, das suas estruturas, dos processos de decisão, das relações de poder, das práticas educativas e de produção de conhecimento, dos direitos ao exercício da cidadania democrática e da participação ativa, não apenas por parte dos profissionais da educação, mas também, desde logo, dos educandos, das suas famílias, da comunidade, numa perspectiva de construção sociocomunitária da autonomia da escola, em direção ao seu autogoverno, a gestão democrática das escolas é realização de extraordinária exigência e dificuldade. (LIMA, 2014, pp.1070-1071)

A construção coletiva do processo de gestão da escola é preponderantemente um espaço de descentralização à medida em que os sujeitos que compreendem o corpo docente, não docente, a família e a comunidade estão envolvidos nos processos pedagógico-administrativos, em um nível significativo, construindo-se autônomos em conjunto. Para que houvesse essa construção

sociocomunitária, seria necessária a estruturação de uma prática emancipatória de autonomia no exercício da problematização das questões referentes não somente à escola, mas também ao contexto social da qual ela faz parte atualmente, a considerar os aspectos do individual e do coletivo em um processo de formação humana.

De acordo com o posicionamento da coordenadora Pedagógica Maria, quando questionada se a escola desenvolve uma gestão democrática a mesma enfatiza:

A escola desenvolve sim essa gestão democrática, é... primeiro vem com a votação, né isso, então isso já é um tipo de gestão democrática, porque dá a oportunidade para os alunos escolherem os gestores que eles querem, e aqui atua sim essa gestão democrática. (Entrevista realizada com a coordenadora pedagógica MARIA, em 12 de março 2018)

É fato que um dos princípios da gestão democrática tal como preceito constitucional e pedagógico diz respeito exatamente a eleição dos representantes pelo voto direto do povo que constitui-se neste sentido o primeiro quesito, uma vez que a participação e a formação para essa atuação são elementos indispensáveis aos processos de gestão democrática da escola, porém esse aspecto supracitado pela coordenadora Maria, não corresponde a um fator primordial que evidencie a efetivação da gestão democrática na escola, uma vez que essa abrange muitas outras especificidades que não foram evidenciadas, das quais é possível citar, a exemplo, a necessidade de que o ambiente escolar valorize as relações de cooperação e o diálogo de forma horizontal, considerando a autonomia dos sujeitos, em uma relação orgânica<sup>11</sup>, que se legitima nos princípios da liberdade e equidade, promova ações formativas no sentido de qualificar para participação, rumo a construção social<sup>12</sup> da gestão da escola pública. Posto que,

a gestão democrática não pode ficar restrita ao discurso da participação e às suas formas externas: as eleições, as assembleias e reuniões. Ela está a serviço dos objetivos do ensino, especialmente da qualidade cognitiva dos processos de ensino e aprendizagem. (LIBÂNEO, 2008, pp. 143-144)

---

<sup>11</sup> Este conceito é utilizado, no sentido de organismo, partes que relacionam-se de forma cooperativa em função de um bem maior de um objetivo em comum.

<sup>12</sup> Perspectiva apontada por LIBÂNEO, em **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. revista e ampliada. Goiânia: MF Livros, 2008.

A gestão escolar compreendida apenas nestes aspectos exteriores, pode estar a serviço do controle dos sujeitos e não da sua autonomia dentro da instituição. Para que esse paradigma de gestão seja legitimado torna-se imprescindível a participação no seu sentido real e ativo, tomando o conhecimento das questões a fundo, e tendo o poder de decidir acerca da dinâmica de seu funcionamento, estruturação do seu projeto e organização pedagógico-administrativa no seu sentido mais amplo.

Ao ser questionada acerca da importância de existir na escola uma gestão democrática a mãe Isinha respondeu:

Sim, porque na gestão democrática todos podem participar, todos podem opinar, é um conjunto né, hoje a escola não é mais uma família e sim uma equipe, então a gestão democrática ela da abertura para que os pais, professores, alunos, a comunidade em geral possa opinar e ajudar para que o ensino aprendizagem aconteça é... a contento. (Entrevista realizada com a mãe ISINHA, em 14 de maio 2018)

De fato essa abertura deve ser conquistada não se deve esperar apenas que a equipe gestora a oportunize para que realmente haja a descentralização do poder anteriormente conferido apenas ao gestor, um aspecto importante apresentado por Isinha foi a forma pela qual a mesma define a escola atualmente como uma equipe, no sentido de união em torno de um objetivo em comum a aprendizagem dos educandos, e não mais como uma família.

Hoje, eu aprendi que assim... os pais mandam os filhos e a gente recebe alunos, e hoje a própria escola está tendo uma visão diferente, que a escola não é mais uma família, porque família você sabe é diferente, é pai, filho e... existe é claro família no sentido de regras, de normas, de direitos e deveres, mas a escola ela está assim, sendo um canal de conhecimentos, de... abertura de possibilidades para que os alunos possam crescer, possam ter um futuro bem melhor na aprendizagem deles. (Entrevista realizada com a mãe ISINHA, em 14 de maio 2018)

Mediante esse o posicionamento da entrevistada torna-se necessário salientar um aspecto importante, acerca da responsabilidade da família que não deve ser transferida para a escola, embora as duas sejam instâncias de educação, uma não é extensão da outra, mais sim devem agir concomitantemente em função

do desenvolvimento e aprendizagem dos educandos. De acordo com Oliveira e Araújo (2010, p. 100) “a família é considerada a primeira agência educacional do ser humano e é responsável, principalmente, pela forma com que o sujeito se relaciona com o mundo, a partir de sua localização na estrutura social”. A família é nesta compreensão responsável por transmitir os valores, as regras e normas da sociedade, a escola através da educação, além de fomentar valores, é responsável pela formação política e cidadã dos educandos, lhes dando subsídios para construção dos conhecimentos necessários à sua formação humano-histórica de caráter emancipatório, promovendo a ascensão social<sup>13</sup>. Uma vez que

Voltada para a construção de sua autonomia pedagógica, administrativa e financeira [...], a escola, na construção deste espaço, deverá envolver, diretamente, professores, alunos e comunidade. É o momento da participação. É o momento de construir a escola como espaço democrático, o que representa um grande desafio para a coletividade escolar que deve se valer das prerrogativas da descentralização na busca de uma identidade para a escola que seja representativa dos interesses sociais. (PEREIRA 2007, p. 20 *apud* FERNANDES; PEREIRA 2016)

A divergência de interesses é um fator pertinente no momento de efetivar a descentralização do poder na escola, este dificulta também o consenso nas decisões que visam o bem coletivo e melhoria no processo de educação da escola, o que exige do gestor democrático um olhar diferenciado sobre a gestão escolar, uma abertura a posicionamentos diferenciados, bem como, a capacidade de liderança. Haja visto que,

Liderança é a capacidade de influenciar, motivar, integrar e organizar pessoas e grupos que trabalham para a consecução de objetivos. Em uma gestão participativa não basta que haja na equipe certas pessoas que apenas administrem a realização de metas, objetivos, recursos e meios já previstos. É preciso que se conheça da equipe o compartilhamento de intenções, valores, práticas de modo que os interesses do grupo sejam canalizados para esses objetivos, e que várias pessoas possam assumir a liderança e desenvolver essas qualidades. (LIBÂNEO, 2008, p 89)

É importante que a gestão ocorra portanto, com todos que compõem a organização escolar em um processo de cogestão, sendo que estes conhecem

---

<sup>13</sup> Esse conceito aqui referenciado, abarca a compreensão de formação do espírito humano, construção de valores, formação política para atuação ética, consciente e participativa nas instâncias da sociedade para a busca de mudanças no contexto político, econômico das políticas públicas empreendidas pelos órgãos superiores.

todas as especificidades e necessidades da instituição, estando diariamente no interior e no entorno desta, uma vez que a escola não é uma instituição isolada, ela compreende todo um contexto no qual está situada e sua gestão compreende uma multiplicidade de fatores e questões estritamente relacionadas a conjuntura social, política e econômica que a cerca.

A relação escola-família-comunidade, necessariamente deve existir a medida em que a instituição se apoia nos princípios democráticos e tem por objetivo a descentralização do poder. A respeito desta atuação a gestora Ivone declara:

É assim, a participação é fundamental, ela é muito importante, essa... participação de todos, de todos os segmentos, e aí a escola tem que estar aberta a essa participação, muitas vezes alguns gestores tem dificuldade para fazer isso. A nossa formação, a gente faz uma especialização em gestão, e muitas vezes ela não nos fortalece, essa parte aí da gente saber trabalhar bem essa participação e eu costumo pensar assim, que alguns gestores têm essa dificuldade porque eles acham que quando ele vai abrir demais, ele vai perder vamos dizer assim a autoridade né, e aí a gente não pode ver por esse lado né, a gente deve ver pelo lado do crescimento, porque assim, a gente mesmo quando faz avaliação, a gente empreende um projeto bem grande, que a gente termina a ação e a gente coloca todo mundo, todos atores envolvidos nessa ação, que a gente vai ouvir cada um, é muito positivo, a avaliação é muito positiva, porque a gente considera que a coletividade e a participação de cada um foi muito rica, enriqueceu muito, e é aí onde a gente vê a qualidade de quando um trabalho é feito coletivamente. (Entrevista realizada com a gestora IVONE, em 1 de março 2018)

A gestora reconhece a importância da atuação de todos os sujeitos que fazem parte da escola, bem como, reconhece a necessidade de abertura de espaços para a efetivação dessa participação. Em seguida fala sobre uma possível insuficiência da formação na área da gestão que pode vir a contribuir para a insegurança de se trabalhar dividindo responsabilidades com outras instâncias decisórias no coletivo. A gestora aponta, ainda, que o trabalho desenvolvido a partir da contribuição de todos torna-se mais produtivo e promissor.

Em se tratando de gestão democrática o coletivo funciona como um espaço de formação à medida em que o conhecimento e a visão de cada usuário é exposta, possibilitando reconhecer a realidade sobre diferentes ângulos e perspectivas, posteriormente favorecendo a articulação de estratégias para atendimento das necessidades e demandas relacionadas implícita e explicitamente a escola, dando

suporte as reivindicações de políticas públicas para a melhoria do processo educacional, considerando que

A gestão democrática provoca a participação da comunidade escolar: 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 *apud* DIÓGENES; GOMES, 2013)

Por esse ângulo, compreende-se que a atuação dos sujeitos no processo de democratização da escola não é superficial, exige o reconhecimento da realidade, assumindo a corresponsabilidade no planejamento das ações, na estruturação e organização do projeto e trabalho pedagógico. Para tanto, existe a necessidade de formar intencionalmente, progressivamente os sujeitos participantes, no sentido de construir uma base de formação técnica e pedagógica.

### 3.4.2 DESAFIOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA

A análise prosseguirá considerando os desafios para a implementação da gestão democrática na escola, que aqui compreendem a atuação do coletivo, fatores que impossibilitam a participação e atuação da família na escola. É imprescindível compreender que todas as escolas têm problemas estruturais que decorrem de questões políticas, econômicas e materiais, que evoluem e afetam tanto o interior da escola quanto sua comunidade, seja a nível municipal, estadual ou federal, uma vez que não encontram-se alheias à sociedade e refletem as condições que, no geral, a ela são dadas para subsistir. Estes problemas dificultam a implementação de uma nova estrutura de gestão que privilegie os aspectos da democracia na ação coletiva. No que se refere aos desafios de implementação da gestão democrática a gestora Ivone destaca alguns entraves.

o tempo dentro da escola com o número de ações, a burocracia, a papelada a documentação, ela é a principal dificuldade para a gente fazer um trabalho melhor, para a gente realizar um trabalho com mais democracia, um trabalho ouvindo as pessoas com mais participação, porque muitas vezes as instâncias superiores pedem as coisas para ontem, dá um prazo muito pequeno, e assim... antes de você concluir um projeto já vem dois, três, e assim, é muito dinâmica, a escola é muito dinâmica, o gestor ele tem que atender a sociedade,

a comunidade em geral. Atender o professor, atender o servidor, atender o aluno, o pai de aluno, ai vem atender as instâncias superiores que a gente depende, que tem que dar respostas também, então eu acho que a principal dificuldade da gente realizar um trabalho positivo, democraticamente mais positivo, é o acúmulo de atividades de documentos né, a parte burocrática emperra muito. (Entrevista realizada com a gestora IVONE, em 12 de março 2018)

Assim como coloca a gestora existem várias ações que precisam ser desenvolvidas na instituição e que necessariamente devem atender para a realidade, para as demandas reais que existem, a partir do momento que encontram-se emperrando o trabalho democrático, surge a necessidade de refletir se realmente as ações empreendidas estão sendo acordadas e deliberadas em conjunto a comunidade escolar, se encontram-se em conformidade com realidade, ou seja, fundamentadas e contextualizadas, planejadas da forma coerente. Pois uma vez que forem planejadas de acordo com os interesses e expectativas comunitárias não seriam empecilho para a efetivação da gestão democrática, mas sim contribuiriam para seu funcionamento.

No que diz respeito a burocracia apontada como entrave pela gestora é interessante se fazer uma reflexão mais profunda, pelo seguinte motivo: nós somos parte de uma sociedade burocrática, onde todos os processos, regras, normas, leis, diretrizes... Enfim, toda a sistematização formal ocorre com base na burocracia, que neste sentido é utilizada como forma de alinhar o movimento, garantindo a segurança e legitimação. É fato que a burocratização da participação afirma-se à medida em que a equipe gestora não reúne recursos formativos suficientes para distinguir os preceitos burocráticos necessários a organização, dos preceitos da burocratização no sentido de empecilho, de dificuldade ou hierarquização das relações. É sabido que

Em todas as comunidades escolares a gestão democrática ainda encontra sérias dificuldades de realização que devem-se principalmente à posturas conservadoras e à atividades burocráticas e centralizadas. Além das responsabilidades organizacionais e estruturais, a equipe gestora se divide entre a consciência sobre a importância de atitudes democráticas e as dificuldades em sair do discurso e transformá-lo em prática rotineira. (ARAÚJO 2010, pp.02-03)

De certo modo pode tornar-se incômodo e desagradável, por exigir um desprendimento de maior tempo, esforço. Porém, torna-se necessária, a medida em que compreende um processo racional de organização social, baseado na racionalidade, análise, racionamento de recursos, planejamento e normatização, que não deve ser, um veículo de submissão dos sujeitos, e exercício do autoritarismo que impeça a participação coletiva.

Ainda sobre o posicionamento da gestora, outra dificuldade apontada por Ivone consiste na grande cobrança por parte dos órgãos responsáveis pela supervisão dos resultados obtidos pela instituição não em valor qualitativo do processo de formação crítica e cidadã dos educandos, mas sim dos resultados quantitativos no sentido de formação para o capital, e reprodução da estrutura social estratificada que perdura na sociedade, uma vez que esta mantém o patamar de controle político dos processos que se dão não apenas no interior da escola, mas também para além desta. O trabalho da gestão deve caminhar contra as estruturas de controle, na direção da formação pessoal e social da autonomia dos sujeitos, compreendendo que

autonomia de que falamos exige a descentralização efetiva de todos os recursos que podem ser geridos pela escola, exigindo desta a prestação de contas direta ao Estado, e criando mecanismos institucionais que viabilizem a fiscalização, pelos usuários, da aplicação dos recursos disponíveis. (PARO, 1994, p. 444)

A exigência dos mecanismos de controle existe de fato, mas de certo modo ao haver a articulação de todos nos processos de formulação, planejamento, execução e implementação seja de projeto, ações ou programas, isso não se tornará empecilho para a democratização, e sim o oposto, grande parte do processo de participação se estenderá às políticas planejamentos sejam elas de caráter material ou orçamentário. Uma vez que geralmente partem das necessidades da escola, identificadas pelos próprios sujeitos que a compõem. Pois, conhecedores que são de seus recursos disponíveis e suas necessidades, eles próprios realizarão a fiscalização, administração e distribuição dos destes em conjunto, (ou não) com outros órgãos e ou instituições.

Ademais a democratização da gestão escolar também compreende que a participação da família na gestão da escola e na vida acadêmica dos filhos é de

significativa importância sobretudo quando tenta-se incorporar a dinâmica de funcionamento e organização do trabalho a concepção democrático-participativa, que visa a atuação conjunta dos segmentos que compõem a instituição, desde o momento da definição dos objetivos sócio-políticos e pedagógicos, das metas e ações adjacentes, até a concretização do projeto da escola.

No tocante as dificuldades que interferem processo de aprendizagem dos educandos, a gestora Ivone ressaltou:

[...] nós temos alguns problemas que é a falta de participação da família né, quando o aluno tem essa participação ele tem um desempenho melhor a gente observa, mas a gente nem sempre pode contar com a família, se não pode contar, então é só nos mesmo, a gente também não vai deixa de realizar um trabalho porque a família não está participando. Eu costumo dizer isso aos meus professores, que durante muito tempo a gente se lastimou porque a família não participa, hoje a gente não tem mais como fazer isso porque o aluno está com a gente em nossas mãos e nós temos que fazer algo por ele, mais assim... a família desestruturada ela emperra muito as coisas, ela traz muitos danos, e... é uma das dificuldades, né? (Entrevista realizada com a gestora IVONE, em 12 de março 2018)

Diante deste posicionamento, torna-se pertinente refletir sobre o que a gestora denota como “família desestruturada”, visto que hoje em dia não possuímos, mas uma referência, ou um modelo de família específico, definido anteriormente pelo critério de consanguinidade, na contemporaneidade as várias composições familiares compreendem outros arranjos que se constituem de outros familiares além de pai e mãe. Na verdade, o problema não está na estrutura, mas existem na realidade adversidades que acometem a relação desta para com a escola, dentre estas podemos citar: a incompreensão acerca do papel na educação dos filhos, as desigualdades sociais, a vulnerabilidade socioeconômica, falta de diálogo, conflitos, violência, entre outros.

A docente Édila ao ser indagada em relação a participação dos pais no desenvolvimento acadêmico dos discentes, aponta outra questão que dificulta essa atuação da família na vida escolar dos filhos e nas decisões referentes a escola.

Hoje, um dos nossos desafios é trazer a família para a escola, que é a parte mais difícil, porque hoje em dia tem aquela questão, que todo mundo trabalha, então eu não posso faltar o meu trabalho para estar na escola, então um dos nossos grandes desafios hoje é trazer a

família para a escola. E a gente tenta assim é... nas datas comemorativas, tudo que a escola faz assim, de datas comemorativas ela sempre abre para o público que é justamente para ter essa participação da família [...] a questão da ocupação, a questão do trabalho, de ter deixado crianças em casa, mãe que tem que alimentar, então hoje o nosso desafio. (Entrevista realizada com a docente ÉDILA, em 09 de maio 2018)

A ocupação/trabalho na sociedade contemporânea garante as condições básicas de alimentação e aquisição de bens materiais e alguns serviços. A rotina de trabalho consome maior parte do tempo dos responsáveis financeiros do lar, diante disso a participação e a visita a escola torna-se algo distante da realidade, exigindo uma flexibilidade da gestão, nos horários e nas formas de atendimento, para que a família possa estar mais próxima da escola, mantendo-se informada e participando das decisões estando por dentro do desenvolvimento educacional e formação dos discentes. A participação da família é condicionada por fatores como estes, bem como, pela insuficiência da formação que não garante uma consciência política por parte dos sujeitos. Coparticipar não pode restringir-se apenas as datas comemorativas, ou reuniões bimestrais, mas sim a todo o processo de organização do trabalho pedagógico, por meio da atuação contínua, que atente para as necessidades, disponibilidade de tempo, condições materiais e culturais.

A formação contínua para um projeto pedagógico que atenda tais fins exige uma prática de reflexão, debates e discussões sobre os aspectos pertinentes a escola, o que em certo momento requer conhecimentos técnicos *a priori* por parte do coletivo escolar, por esse motivo os conselheiros devem estar instrumentalizados e preparados para ponderar as questões relevantes e decidir da melhor maneira dentro dos processos administrativos e pedagógicos da escola, conhecendo suas atribuições, a função social da escola, a legislação educacional, a função do Projeto Político-Pedagógico, as possibilidades e desafios, tudo isso requer um tempo, um espaço e uma abertura e cooperação por parte da escola promovendo estas ações formativas e por parte dos sujeitos que compõem a escola. Existem, porém, fatores condicionantes da participação da comunidade na escola.

Com relação aos condicionantes imediatos da participação da comunidade externos à unidade escolar, podemos afirmar que, grosso modo, essa participação é geralmente determinada pelos seguintes elementos: 1) condicionantes econômico-sociais, ou as reais condições de vida da população e a medida em que tais

condições proporcionam tempo, condições materiais e disposição pessoal para participar; 2) condicionantes culturais, ou a visão das pessoas sobre a viabilidade e a possibilidade da participação, movidas por uma visão de mundo e de educação escolar que lhes favoreça ou não a vontade de participar; 3) condicionantes institucionais, ou os mecanismos coletivos, institucionalizados ou não, presentes em seu ambiente social mais próximo, dos quais a população pode dispor para encaminhar sua ação participativa. (PARO, 1992, p. 271)

Realmente os fatores culturais, sociais, econômicos, institucionais e políticos supracitados fazem parte da vida cotidiana e da organização da sociedade contemporânea compreendidos, tais como, elementos que favorecem a participação na gestão democrática, por parte da família, bem como da comunidade em geral. Estes não devem ser ignorados por parte do/a gestor/a que é o principal responsável por promover ações articuladas com base na concepção democrática, viabilizando um trabalho coletivo, pelo contrário devem ser considerados no momento de se planejar ações que sensibilizem e promovam a participação destes sujeitos na organização do trabalho pedagógico da escola, a flexibilidade e a abertura para um processo de ação e comunicação dialético estruturado intencionalmente em um processo cotidiano de interação coletiva, que proporcione a compreensão mútua.

Os condicionantes econômico-sociais têm estreita relação com a questão da ocupação que consome o tempo e a disposição dos sujeitos, anteriormente mencionada na fala da docente Édila, os determinantes culturais e institucionais dizem respeito respectivamente a visão que os sujeitos têm acerca da importância da participação, neste caso a família pode não compreender de modo imediato ou intuitivo o seu papel no processo de educação dos filhos na organização escolar, nem mesmo nos mecanismos de ação coletiva, Conselhos e Associações existentes, que necessariamente precisam estimular a coparticipação, partilha de responsabilidades, diálogo, e desenvolvimento de competências indispensáveis para que estes, junto ao gestor, ao coordenador, e aos professores busquem melhorias, partindo dos pressupostos da atuação democrática, autonomia, participação cidadã, descentralização do poder de decisões, condições para a participação e igualdade, referencializados por Gadotti (2013).

### 3.4.3 MECANISMOS E ESTRATÉGIAS QUE FOMENTAM A PARTICIPAÇÃO COLETIVA NA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Esta linha de análise discutirá a respeito dos mecanismos que a instituição *locus* de pesquisa, dispõe para atuação dos sujeitos que integram os segmentos que compõem a escola: gestor, professores, coordenadores, pais, alunos e servidores, bem como acerca das estratégias que estão sendo desenvolvidas para efetivar e estimular esta participação. Além disso, tratará dos princípios democráticos que circulam nas práticas e projetos desenvolvidos pela instituição.

O Projeto Político-Pedagógico da instituição é algo vivo que engloba todos os objetivos, as ações, diretrizes, estratégias a serem desenvolvidos e utilizados por esta no processo educacional de formação dos sujeitos, além das especificidades, características e exigências da comunidade escolar, transparece os valores e pontos de vista daqueles que participam de sua construção. Não se resume apenas a um artefato documental, mas sim a todo o desdobramento cotidiano de funcionamento da escola. Constitui-se, portanto, no principal instrumento de atuação democrática. É um espaço de formação política que representa intencionalidades e compreende a coordenação do esforço humano em meio ao processo decisório.

Ao falarmos acerca da existência do PPP, bem como, dos sujeitos que fazem parte da sua estruturação e reformulação a gestora Ivone diz:

É a gente tem um Projeto Político Pedagógico da escola[...]nós temos o Conselho escolar na escola, que é uma agremiação, um organismo colegiado, o Conselho escolar ele tem representação de professores, servidores, alunos, pais e uma pessoa da sociedade civil organizada, faz parte do conselho, e o conselho está presente nessas assembleias que a gente realiza, nos planejamentos, e além disso, nós temos o Grêmio estudantil, que o grêmio representa todos os alunos, então é... a gente coloca também membros do grêmio no conselho para que eles possam representar os alunos e levar as decisões, e aí nós temos também de cada sala de aula nós temos os líderes, que são os alunos que representam a sala de aula, e que a gente convida também para esses momentos, e temos de cada sala os representantes de pais, que esses representantes são escolhidos no início do ano e estes representantes também são convidados a participar desses momentos de decisões né, que a escola é... se organiza, quando sente essa necessidade de implementar, de acrescentar alguma norma, alguma regra, porque a gente vai de acordo com a necessidade, de repente surge uma necessidade, então a gente convida os representantes, de pais, de alunos, o Conselho escolar, o Grêmio estudantil, os professores, e em assembleia a gente coloca né, e dá o espaço para o debate e depois

por fim a gente coloca em votação. (Entrevista realizada com a gestora IVONE, em 12 de março 2018)

Neste sentido, a atuação dos sujeitos usuários da instituição dá-se por meio dos órgãos colegiados e agremiações que são compostas por representantes de segmentos. É importante elucidar que a participação representativa por si só, não efetiva o processo de democratização e autonomia da escola, para tanto, é imprescindível a existência de uma forte participação que envolva todos de uma forma ampla, que seria o caso das assembleias referidas pela gestora, constituída como espaço de diálogo, uma vez que, de acordo com Gadotti (2013, p.09) pode-se “dizer que a participação popular tem uma dimensão pedagógica (formar para o exercício da cidadania ativa) e uma função política (intervir na tomada de decisões políticas)”. Ambas as dimensões estão refletidas no PPP, que se forja por meio da gestão democrática que incide positivamente na qualidade social dos processos educacionais e na aprendizagem discente, propiciando uma formação cidadã.

Com relação a essa formação do cidadão, o aluno Pedro R.A ao ser indagado a respeito do que é ser cidadão em sua concepção, respondeu:

Ser cidadão é participar ativamente em qualquer decisão ou em qualquer área da nossa sociedade, assim exercendo nossos direitos e nossos deveres também. (Entrevista realizada com o discente PEDRO R.A, em 29 de abril 2018)

Entretanto, para participar ativamente são necessários espaços que possibilitem esta atuação, ou seja, condições concretas antepostas a uma compreensão acerca da realidade e das demandas, exigindo uma colaboração da equipe técnica, seja em função de mediar e promover um esclarecimento e sensibilização para a formação dos sujeitos, seja por parte dos gestores, coordenadores ou professores que dentre suas atribuições, principais esta a mediação das relações entre escola e comunidade.

No tocante aos espaços de atuação disponíveis na instituição pesquisada, podemos situar o Conselho escolar composto por representantes de pais, alunos, docentes e funcionários e o Grêmio Estudantil. Segundo as funções desenvolvidas pelo primeiro órgão na unidade, a docente e atual presidente do Conselho escolar, elencou:

Os Conselhos são órgãos colegiados que tem por função debater, acompanhar e deliberar sobre questões político-pedagógicas, administrativas e financeiras da escola. Ele é responsável pela manutenção, por participar da gestão, por auxiliar e não deixando de lado ele tem que contribuir com todas as ações dirigentes no ambiente institucional. (Entrevista realizada com a presidente do conselho CORRINHA, em 24 maio 2018)

O conselho escolar é a instancia máxima da escola né, ele é formado por segmentos, ou seja, representantes de pais ou responsáveis, estudantes, professores, funcionários e movimentos sociais comprometidos com a educação, essa participação é o que tornara democrática a gestão da escola pública. (Entrevista realizada com a presidente do conselho CORRINHA, em 24 maio 2018)

A força de atuação e o poder conferido ao Conselho torna-se maior a medida em que a escola valoriza a gestão colegiada, esta instância atua nas frentes de organização do trabalho pedagógico da unidade, nota-se, portanto, na fala da Presidenta do Conselho, que existe por parte da gestão a valorização do Conselho Escolar, dado o caráter de instância maior dentro da escola, o que se deve ao fato de que,

avançando para uma idéia mais ampla e moderna de colegiado, este se tornou deliberativo, podendo a partir daí definir diretrizes, elaborar projetos, aprovar questões, decidir sobre os problemas da escola, indicar profissionais para frentes de trabalho, garantir o cumprimento das leis, eleger pessoas e deliberar questões da Escola. Dessa forma, o Colegiado deliberativo possui maior força de atuação e poder na escola (DALBÉRIO 2008, p.06).

A realização da gestão colegiada, com vistas a representação comunitária, por meio da atuação do Conselho Escolar é um elemento significativo para a gestão democrática, suas funções abarcam todas as ações de diagnóstico das necessidades, de planejamento, organização no sentido de racionalizar os recursos físicos, materiais e econômicos tendo em vista o alcance dos objetivos propostos no projeto da escola, direção, coordenação de recursos humanos da coletividade e avaliação do funcionamento da instituição.

Quando falou-se acerca das parcerias que o Conselho desenvolve para com outras instâncias existentes na escola e da participação destas nos processos que lá se dão, a presidente expôs:

Sim! Há necessidade dessa parceria, porque sem essa parceria as coisas não funcionam bem, é organizado dentro de um contexto

participativo e a escola torna-se mais capaz de responder aos anseios da sua comunidade, daquela na qual se insere, no contexto escolar as vivências democráticas podem se materializar por meio de instâncias que tenham como prerrogativas a participação e organizem o debate coletivo sobre temas que constituem esse espaço, por isso a parceria. (Entrevista realizada com a presidente do conselho Corrinha, em 24 de maio 2018)

Sempre, a diretora é uma pessoa de uma responsabilidade e de uma administração muito transparente, ela não faz nada em termo de decisão que ela não tenha como base, que ela não tenha como apoio, que ela não peça, ela pede sempre esse apoio e combina tudo, tanto com o conselho escolar como com o Grêmio estudantil, ela não resolve nada sem ter o aval dessas duas agremiações dentro da escola. (Entrevista realizada com a presidente do conselho Corrinha, em 24 de maio 2018)

Com base neste posicionamento, vale salientar que as vivências democráticas e os anseios da comunidade somente podem vir a se concretizar, quando a participação tornar-se mais legitimada, passando a fazer parte da cultura dos sujeitos, não apenas a medida em que surgirem demandas contingenciais. É necessária uma habituação dos sujeitos no exercício e na experiência da participação para que elas venham a ser incorporadas na dinâmica de funcionamento e no próprio cotidiano dos sujeitos. Os anseios do contexto escolar não estão resumidos a região ou ao município, eles são de caráter superior e devem ser pensadas em níveis macro e micro da esfera social, pelo fato de que a escola não é isolada, exigindo na sua construção democrática, a gestão e legitimação da participação, exercida, pois,

nos espaços e mecanismos do controle social como nas conferências, conselhos, ouvidorias, audiências públicas etc. São os espaços e formas de organização e atuação da Participação Social. É assim que ela é entendida, como categoria e como conceito metodológico e político, pelos gestores públicos que a promovem. Essa forma de atuação da sociedade civil organizada é fundamental para o controle, a fiscalização, o acompanhamento e a implementação das políticas públicas, bem como para o exercício do diálogo e de uma relação mais rotineira e orgânica entre os governos e a sociedade civil. (GADOTTI, 2013, p 02)

A insuficiência e as lacunas existentes nas políticas públicas, e nos processos administrativos, dentro do sistema de ensino que caminha na perspectiva neoliberal, deturpam a função da escola, reduzindo-a a um mero artefato ideológico do Estado. Existem questões que merecem ser refletidas, a exemplo da redução de

investimentos, cobrança de resultados quantitativos, políticas de governo que procrastinam os esforços e recursos dos quais a escola pública realmente necessita, ou seja, os gargalos administrativos que se encontram presentes no cotidiano. Faz-se necessário, portanto, pensar uma perspectiva que vá no embate destas questões que afetam diretamente a escola e a educação, por meio da articulação de estratégias e ações que não podem ser definidas esporadicamente. Vale a pena refletir se este espaço está sendo usado realmente para um propósito democrático.

A respeito da atuação dos alunos no momento de tomada de decisões referentes ao funcionamento da escola e do grêmio estudantil o discente assimilou:

Nós já tomamos sim algumas decisões, como por exemplo a utilização de alunos é... da biblioteca no contra turno, a utilização de alguns espaços que a escola tem, nós sempre nos sentimos representados pelo Grêmio estudantil, que atua muito na nossa escola, é...e nós também participamos na decisão de alguns eventos, por meio do Grêmio nossas reivindicações de alguns eventos, palestras ou algum outro tipo de reivindicação de qualquer aluno, nós levamos por meio do Grêmio para a coordenação. (Entrevista realizada com o discente Pedro R.A, em 19 de maio 2018)

Posto isto, evidencia-se um certo direcionamento com relação às decisões que se restringem à questões circunstanciais e a eventos. Não é que certas ações contingenciais não ocorreram, mas elas atendem a apenas uma das finalidades educacionais dentre as quais, também poder-se-iam citar, por exemplo, o engajamento político nas questões que afetam a escola e a aprendizagem dos colegas, a necessidade de ações pedagógicas direcionadas a melhoria do processo de ensino-aprendizagem, estratégias de valorização da participação coletiva. A exemplo de questões que afetam os alunos e a escola merece destaque, a o problema relatado pela gestora

[...] um problema que a gente está enfrentando agora ultimamente, recentemente que ele tem trazido também dificuldades para a escola, é a problemática do transporte escolar, nós temos um grande número da zona rural que residem em Lavras e nos distritos, o município de Lavras e um município muito grande, e ai esses meninos estão passando por essa situação estão tendo dificuldade para chegar a escola. (Entrevista realizada com a gestora IVONE, em 12 de março 2018)

Então existem questões que devem ser priorizadas na atuação dessas instâncias para garantir, que seu desdobramento possa abranger aspectos mais importantes, identificar as fraquezas, as forças, as oportunidades e as ameaças, possibilitar a estruturação de ações que caminhem para a qualidade e organização pedagógico-administrativa, social e democrática da escola. “a gestão democrática supõe a autonomia dos sistemas que devem definir suas formas, atentando para as peculiaridades locais e a participação da comunidade na proposta pedagógica nas instituições de ensino”, conforme perspectiva apontada por Diógenes e Gomes (2013, p.126).

No que corresponde aos projetos e ações desenvolvidas com vistas a construção da autonomia, cooperação, melhoria nos processos de aprendizagem dos discentes, os projetos podem trazer significativas contribuições, contanto que, considerem em seu planejamento e implementação a realidade, o contexto e as necessidades da escola, em conformidade com a perspectiva democrática que vise a liberdade, autonomia, equidade, descentralização e participação coletiva.

Com relação aos projetos desenvolvidos na escola e sua vinculação com os a gestão democrática a gestora mencionou:

[...] nós temos o projeto Jovem de futuro, este projeto trabalha ações e tarefas, onde a gente divide essas tarefas com todos os professores, a gente escolhe os responsáveis, mas todos se engajam, só que tem um responsável maior, que é aquele que está no comando daquela atividade, este projeto ele é bem grande, nós temos ações relacionadas a todas as áreas e disciplinas, e esses projetos beneficiam o aluno que está com dificuldade de aprendizagem, com aulas de reforço né, com oficinas de Português, oficinas de matemática[...]

[...] tem também uma parte, que é a parte artístico e cultural e esportista onde os meninos desenvolvem atividades, essas atividades elas, tem o envolvimento da família[...] esses projetos, não estão apenas dentro da escola, mais eles saem um pouco também, estão além dos muros da escola, e ai tem a participação da comunidade que está fora também, que este ano entorno da escola. Nós temos um projeto agora que a escola aderiu, o último projeto que é do governo do Estado, e ele é intitulado “Minha escola é da comunidade”, este projeto ele trabalha visando muito a parte cultural né, onde o aluno, desenvolve ações e ele mesmo é... o protagonista dessas ações tem a orientação do professor, mas eles mesmos é que estão a frente, essas atividades é de autogestão dos alunos. (Entrevista realizada com gestora IVONE, em 12 de março 2018)

A adesão de projetos que vem de órgãos que financiam a escola a exemplo do Ministério da Educação (MEC), de institutos ou através da iniciativa do próprio Estado, exigem uma adaptação para a realidade da escola uma vez que são pensados de uma forma generalizada, para toda uma rede de ensino. Para terem realmente uma estrita relação com a gestão democrática necessitariam inicialmente serem planejados na escola com base no contexto no qual esta se insere, atentando para os sujeitos, e para os objetivos do Projeto Político-Pedagógico. O fato de estes estenderem-se para o exterior e assumirem a participação dos discentes, docentes e pais, não o torna especificamente democrático, uma vez que a realidade externa a escola foi pensada por quem o idealizou. Seria importante que houvesse um entendimento acerca das dimensões destes projetos, onde os sujeitos que compõem os segmentos da escola pudessem em um processo de autogestão, identificar o que realmente traria benefícios para a escola.

Autogestão salientada pela gestora é um processo complexo que compreende um certo nível de maturidade. Para que os discentes se autogerissem, por exemplo, seriam necessárias uma maturidade política, intelectual e uma autonomia administrativa da própria escola em sua totalidade, o que ainda não apresenta-se como uma realidade neste caso. Aos educandos seria conferida uma expressiva responsabilidade que exigiria certa maturidade.

Entendida como autogoverno democrático, a gestão democrática das escolas assume uma feição política, em busca da sua autonomia, em regime de co-decisão e de interdependência com outras autoridades públicas, legitimando a descentralização do sistema escolar e a transferência de poderes, do centro para as periferias, através da participação democrática dos atores escolares e do público em contato com a escola, numa perspectiva sociocomunitária. (LIMA, 2014, p.1073)

Este autogoverno só passara a fazer parte do contexto escolar, a partir do momento que a escola passa a ter uma autonomia, idealizada pelos sujeitos da comunidade escolar. Que participam em conjunto da gestão, estabelecendo uma relação horizontal, pela qual o poder de decisão, o planejamento das ações e políticas emanam da coletividade, o poder não se restringe a minorias, a figura de um gestor ou ao Estado. Na concepção democrática escola, família, comunidade e Estado são instâncias interdependentes, em virtude de um objetivo maior, educação

de qualidade firmada em práticas e objetivos que constituam espaços de formação dos cidadãos.

Em relação as ações empregadas partindo do preceito da coletividade, a coordenadora Pedagógica Maria apresentou uma ação desenvolvida através da iniciativa pessoal dos educandos, que demonstrou maior a proximidade com as necessidades educacionais existentes na escola, a qual denominou “Células de Aprendizagem Cooperativa”.

A aprendizagem cooperativa é essa utilizada por nós aqui na escola, temos as eletivas e temos as células cooperativas que essas células justamente envolvem os alunos uns com os outros, que a gente aqui trabalha com protagonismo e esse protagonismo faz com que o aluno procure os alunos que mais se destacam entre aspas, e esse aluno vai trabalhar em sala de aula envolvendo um ao outro, e isso a gente trabalha nas eletivas, e é muito bom está tendo um resultado muito positivo na escola. (Entrevista realizada com a coordenadora pedagógica MARIA, em 12 de março 2018)

As ações desmembradas a partir da própria atitude e/ou necessidades dos educandos podem favorecer o processo de ensino-aprendizagem, bem como assumir princípios de coletividade cooperação e autonomia, oportunizando uma experiência democrática, que pode tornar-se hábito pois segundo assinalou Paulo Freire (1967, p. 92) participar exige a conquista ‘da responsabilidade social e política’ da capacidade de decidir, e codecidir, o que por sua vez implicará no exercício legítimo da capacidade de “ingerência” em todos os âmbitos de convivência e relações sociais. Intervir buscando influenciar o desenvolvimento da aprendizagem dentro de um processo de cooperação, que compreende

[...] gestão democrática, como um processo de construção permanente, deve abarcar uma forte participação da comunidade escolar nos aspectos atinentes a todas as atividades desenvolvidas pela escola, instituindo um sistema organizativo mais horizontal que valorize ideias que visem ao aprimoramento da gestão e uma precisa elaboração das ações pedagógicas, principalmente por parte dos professores. (FERNANDES; PEREIRA, 2016, p. 458)

O aluno que utiliza seu conhecimento para ajudar o colega, que não conseguiu compreender através da metodologia utilizada pelo docente em sala de aula, desenvolvendo ações pedagógicas e de forma voluntaria, exerce de fato ações que contribuem para o desenvolvimento da aprendizagem do outro e

consequentemente para a qualidade da educação na escola e contribuindo para um dos princípios básicos da interação e participação protagonista que podem reverberar para a formação democrática.

Diante disso, a gestão, a sala de aula, e a escola constituem-se em sua totalidade, espaços formativos que possibilitam vivenciar novas práticas pedagógicas, e novas estratégias de envolvimento de todos que compõem a comunidade escolar nesse espaço de gestão democrática. Então, como instância formativa, a escola tem a função de formar o cidadão, e de ensinar de modo a possibilitar a aprendizagem e formação integral dos sujeitos. Por isso mesmo, as unidades escolares precisam realizar um trabalho constante de sensibilização e formação com os pais, responsáveis e comunidade, de modo a atraí-los para este espaço. A concepção de gestão democrática tomada nesta pesquisa pauta-se na participação dos sujeitos no processo de gestão da escola. Nesse ínterim, a participação da comunidade, pais e responsáveis, oportuniza a conhecer o processo, as dificuldades, e contribuir para a solução de alguns problemas, bem como, formar cidadãos capazes de modificar tanto sistema educacional, quanto a sociedade contestando os arranjos políticos alheios às demandas da escola pública de formação também para a democratização das estruturas de vida em sociedade.

A seção a seguir abordará algumas estratégias a serem implementadas no sentido de favorecer a estruturação de um modelo de gestão democrática, tomando por base a valorização e formação humano-política dos sujeitos, por meio de ações formativas cotidianas a serem empreendidas.

#### **4 ALGUMAS PROPOSIÇÕES PARA IMPLEMENTAÇÃO DE UMA PROPOSTA DE GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA**

Esta seção discorrerá sobre algumas ações que podem ser implementadas na escola para que esta venha a efetivar uma prática de gestão democrática, tendo por objetivo a formação política, social e cognitiva dos sujeitos para intervir no meio social, tomando por base a qualidade social dos processos educacionais e o trabalho coletivo, em prol da melhoria da educação e das políticas públicas. Por conseguinte, formar cidadãos capazes de atuarem em processos sociais de promoção e defesa de estruturas materiais de vida.

O paradigma da gestão democrática exige que os gestores, tidos como responsáveis em última instância por todos os processos desencadeados na instituição, abram espaços de atuação coletiva na organização do trabalho pedagógico, elaborem estratégias que articulem a formação para participação coletiva, objetivando a criação de uma cultura de participação, através da sensibilização política e do estabelecimento de regras e normas que legitimem este processo.

Promover espaços de formação onde se discuta a importância de uma gestão colegiada, precipuamente no momento de construção ou reformulação do Projeto Político-Pedagógico, discutir até onde as demandas da escola também constituem-se necessidades da comunidade no geral, discutir políticas que possam atender as demandas, e as ações coletivas a serem implantadas em função de atender aos anseios. Além disso promover a formação para que a família, discentes e comunidade possam participar, compreendendo seu papel, realizando assembleias para discussão dos assuntos da escola de forma clara e objetiva, em função de uma compreensão real das situações e demandas da instituição.

Neste sentido, compreende-se como imprescindível a existência de uma formação e de uma abertura para novos paradigmas, um olhar mais voltado para a democracia em seu sentido legítimo de oferecer oportunidades para que os cidadãos convivam entre si como sujeitos que se afirmam, apropriando-se do conhecimento para a sua construção pessoal e social.

A respeito da abertura para a participação coletiva podemos considerar as seguintes propostas, tais como:

1. Capacitar todos os segmentos. Não basta pensar apenas nos professores. Os funcionários, os pais e os alunos também devem ser formados para a participação. 2. Consultar a comunidade escolar. A gestão democrática implica permanente consulta, divulgação de informações, realização de debates, seminários e assembleias etc. de modo a criar uma verdadeira cultura de participação. 3. Institucionalizar a gestão democrática. Para ser eficaz, a gestão democrática precisa ser regulamentada, deixando claro quais são as regras da participação [...] 4. Lisura nos processos de definição da gestão. A escolha dos dirigentes escolares precisa ser transparente. A fixação das normas, sua ampla divulgação e discussão do processo de escolha, bem como a fiscalização, por isso, são fatores decisivos. 5. Agilização das informações e transparência nas negociações. A negociação é fator importante do sucesso da gestão democrática. É um aprendizado constante, por meio do qual a administração pode até mesmo mostrar os limites – entre eles, os legais – da própria participação. (PADILHA, 2008, pp. 63-64 *apud* FERNANDES; PEREIRA, 2016)

Estas propostas podem favorecer o processo de democratização da escola e a superação da dificuldade de abrir espaços de participação democrática, bem como, a insuficiência da formação para que estes espaços coletivos se estruturem. A essência da gestão democrática está vinculada a formação do sujeito de direitos e deveres que ao se afirmar como tal, necessita da capacidade de atuar na sociedade ativamente, em conjunto com seus iguais em um processo de identificação e constituição enquanto sujeitos sociais e, portanto, políticos.

Uma das estratégias mencionadas pela gestora Ivone, no que tange a abertura para a participação coletiva, diz respeito às assembleias. Pois, segundo ela

a gente organiza em assembleia, todos os representantes dos segmentos que compõem a escola, para dar vez e voz a todos é... objetivando o bem coletivo. (Entrevista realizada com a gestora IVONE, em 12 de março 2018)

Espaços de discussões frequentemente abertos na escola são necessários para se criar uma cultura, ou seja, fomentar o hábito de participar entre os sujeitos, e funcionam como espaços legítimos de formação, uma vez que favorecem a ampliação de pontos de vista, percepção da realidade nos aspectos política e social,

partindo das diferenciadas perspectivas dos sujeitos. É necessário que regras sejam estabelecidas e que exista um consenso entre as sugestões, que todos possam participar de forma a serem ouvidos evitando que os sujeitos se sintam desvalorizados, e em condição de desigualdade não sintam-se capazes de participar. Conferindo poder e possibilidades concretas para a efetivação dessa participação, exige-se um trabalho coletivo dentro e fora da escola. Fomentando essa oportunidade de decidir é que as pessoas aprendem a participar a partir da escola, que ao estimular, trabalhar e orientar os o processo de participação, em conjunto de outras instâncias, a exemplo, os sindicatos e movimentos sociais organizados, pode favorecer a atuação destes sujeitos em outras esferas sociais, uma vez que, no processo de participação política, eles aprendem a discutir, opinar, debater e formam-se seres políticos. Os professores e coordenadores, assim como, o gestor sendo ele educador por excelência podem desenvolver ações pedagógicas que ampliem a participação da comunidade oportunizando entendimento, conhecimento disciplinar/escolar e clareza acerca das atividades e processos pedagógico- administrativos.

A democracia não é algo posto, está diretamente vinculada a um processo histórico e dialético de contradições, debates e decisões. Para garantir a implementação de um processo de gestão democrática, é preciso pois,

transformar pensamentos em ações, é preciso coesão, dinâmica, força de vontade e comprometimento; enfim, exigem-se preparação e aperfeiçoamento constantes para se obter participação. Impõem-se as necessidades de se consultar a comunidade e de se tratar dos assuntos da escola de forma transparente, com honestidade e franqueza. (FERNANDES; PEREIRA 2016, p. 457)

Nesta direção, a gestão democrática exige que todos estejam comprometidos e conscientes de sua participação entendendo que a escola representa a realidade dos sujeitos que pertencem ao contexto onde estão inseridos. A gestão democrática é um instrumento de transformação social porque proporciona um ambiente de vivências democráticas possibilitando o exercício da cidadania.

O planejamento é um fator primordial para a implementação de um paradigma de gestão democrática, desde que este oriente-se com uma intencionalidade visando a articulação coletiva dos sujeitos em função de um objetivo em comum, a

formação integral do cidadão democrático. O planejar constitui-se uma ação de organização necessária a toda ação educativa. Torna-se necessário que a escola desenvolva um planejamento participativo que “propõe e pode implementar intervenções coletivas sobre o social, refletidas e conscientes. Ainda que desenvolvida em microespaços do social, pode desempenhar uma atuação estratégica e construir sentidos” (FALKEMBACH, 2013, p. 135), por meio deste ato de planejar coletivamente, os sujeitos seriam capacitados na própria prática, devido a possibilidade de uma visão globalizada de problemas e questões referentes a escola que poderiam ser tratadas em sua amplitude. Uma vez que planejamento em sua essência constitui-se

uma práxis determinada, considerada em suas ligações com o real, na definição concretizada de seus objetivos, na especificação de suas mediações. É a intenção de uma transformação do real, guiada por uma representação do sentido desta transformação, levando em consideração as condições reais e animando uma atividade. (CASTORIADIS 1995, p.97 *apud* VASCONCELLOS 2002)

Dessa forma, planejar constitui um amplo processo de ação-reflexão- ação, por meio do qual os sujeitos movidos por interesses em comum embasados por valores, no caso da gestão democrática, valores e princípios da democracia podem modificar a realidade não apenas no âmbito escolar, dando sentido aos objetivos e empreendendo os esforços necessários a qualidade social dos processos de gestão da escola pública e para além dela. É preciso que haja uma articulação entre o plano de formação continuada para os sujeitos e o PPP da escola, porque é no processo de elaboração deste documento que se estabelecem as normas, os projetos e propostas que a escola objetiva alcançar e/ou implementar, bem como, o Regimento Escolar no qual estão contidas todas as regras que determinam a forma de organização administrativa, pedagógica, disciplinar da instituição, instituindo as normas a serem seguidas. Vale ressaltar que o PPP “é constituído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola” (VEIGA, 2013, p. 13), em vista disso representa uma bússola que norteia todas as ações da escola, bem como mecanismo da gestão democrática.

Este processo de formação contínua precisa ser estabelecido dentro e fora da escola, todos docentes, equipe gestora, coordenadores pedagógicos, funcionários, necessariamente devem estar preparados para assumir uma postura e realizar um

trabalho coletivo, para que as próprias relações se constituam espaços de formação e participação. Gestão escolar democrática, torna-se um laboratório de vivências e experiências democráticas no qual os sujeitos podem compreender cotidianamente os conflitos existentes na sociedade.

Para efetivar este processo de gestão o gestor precisa apresentar uma característica essencial, sob o ponto de vista para a sensibilização, o acolhimento, a inspiração e à força de valorização e compromisso junto ao corpo docente e não docente a liderança. A respeito da ação de liderar, a gestora responsável pela instituição *locus* de pesquisa apontou da seguinte a seguinte perspectiva

Na realidade o gestor ele é hoje o condutor do processo, mas ele não tem condição suficiente de realizar um trabalho sem ajuda né, sem organizar pessoas, na realidade ele é um líder e ele apresenta aos liderados, ele conduz os outros que fazem parte da escola, para que a escola caminhe melhor. (Entrevista realizada com a gestora IVONE, em 12 de março 2018)

A centralização do poder é substituída pela descentralização e o gestor passa a ser um líder no sentido de coordenar o esforço coletivo em função do objetivo de formar para e pela cidadania. Ele orienta acerca das necessidades e demandas da escola, promove debates democráticos, porém a democracia é fundamentalmente conquistada e não conferida por um ou outro indivíduo ou ato normativo, de modo que, a gestão democrática necessariamente decorre de um processo de base histórica, social e cultura de mudança do paradigma de gestão escolar e de mudanças de paradigmas. Dentre eles o de gestão escolar para prestação de contas e secretariado executivo de prefeitos, conforme entronizados pelo neoliberalismo. Para tanto, o gestor e toda a sua equipe precisam ter qualificação e competência profissional, a fim de propor novos caminhos para a democratização das relações na escola. Abarcar as diferentes configurações familiares que a sociedade possui, a exemplo, requer estratégias que possam favorecer esta participação no percurso educacional dos discentes. Em relação ao favorecimento da participação dos pais, a instituição na qual realizou-se a pesquisa, desenvolveu uma nova estratégia de reuniões, considerado este e outros fatores, a qual pode tornar-se uma interessante possibilidade. segundo a gestora:

a reunião era aquela reunião para assinar os boletins, para dizer em que era que o menino não estava bom, em que é que ele precisava

melhorar, e ai eu não sei se é porque durante muitos anos a reunião teve essas características e isso afastou, então hoje a gente realiza encontros, encontros que a gente intitula assim “encontro da família na escola”.(Entrevista realizada com a gestora IVONE, em 12 de março 2018)

Estes encontros direcionados para a democratização das relações, conjecturam-se a partir da intencionalidade e “definição explícita dos objetivos sócio-políticos e pedagógicos”<sup>14</sup>, passando a constituírem-se enquanto espaços de formação e estruturação de uma relação de confiança da família para com a escola, favorecendo as discussões acerca da importância de sua participação na vida escolar dos filhos e *a posteriori* na cogestão da escola.

Concomitante ao planejamento está o processo de avaliação não no sentido de classificar ou quantificar que é próprio da visão neoliberal, mas sim com o propósito apontado por Libâneo (2001) de acompanhamento, diagnóstico para reorientação dos rumos e das tomadas de decisões no processo de participação da gestão democrática, uma vez que

A gestão que se quer democrática requer avaliação capaz de informar, de modo fundamentado e pertinente, a democratização tanto das deliberações e tomadas de decisão como da execução, avaliação e aprimoramento de tais decisões e práticas delas decorrentes. Requer que a avaliação opere como mediação em processos/práticas de gestão colegiada e participativa em todas as instâncias educacionais. (FREITAS, 2007, p.516)

Uma avaliação que perpassa pelos campos pedagógico e administrativo e compreendendo uma reflexão acerca da qualidade dos processos, tomando por base uma perspectiva social e democrática, que não pode ser esquecida por se tratar de uma das ações necessárias no processo de gestão escolar, fundamentando-se na realidade e nos aspectos atinentes a organização da escola, esta constitui-se também como ferramenta de ação coletiva. É preciso tomar parte do pressuposto que a “participação que permite aos cidadãos influenciar/tomar parte do poder, ter parte na deliberação e tomada de decisão públicas” (FREITAS 2007, p.514), concretizada para e no exercício da soberania e do poder popular.

---

<sup>14</sup> Uma das características do modelo de gestão democrática apontada por LIBÂNEO, em “O sistema de organização e gestão da escola”. In: LIBÂNEO, Jose Carlos. **Organização e Gestão da Escola-teoria e pratica**. 4ª ed. Goiânia: Alternativa,2001.

No tocante aos princípios que compreendem a gestão democrática vale ressaltar, que não se pode

reduzir a gestão democrática à participação (representativa e direta), uma vez que são diversos os elementos que a constituem, mencionando-se estes: compromisso cotidiano e substantivo com a transformação das relações sociais e com a justiça social; compartilhamento do poder e da autoridade; práticas culturais emancipadoras, ou seja, que propiciem liberação de submissões, dominações, tutelas e explorações; práticas administrativas regidas pela legalidade, impessoalidade, transparência (publicidade), moralidade; liderança colegiada; trabalho coletivo; diálogo como princípio e método da gestão de conflitos e do trabalho; competência e eficiência como expressões da responsabilidade com o que é público. (FREITAS, 2007, p. 514)

Destarte, este paradigma de gestão apresenta-se como um processo que compreende em seu cerne, princípios que exigem dos sujeitos o comprometimento com as relações baseadas na construção moral e política, na igualdade dos direitos entre a coletividade, com a descentralização do poder de decisões o que interfere diretamente nas relações de poder existentes em uma sociedade de classes, bem como, a superação das estruturas de governo autoritárias, coercitivas diretamente relacionadas a ações do Estado, políticas públicas que fogem a realidade do sistema educacional. Demanda dos sujeitos a faculdade de arbitrar decisões lutando pela qualificação socialmente referencializada no momento de atribuir juízos de valor, capazes de pensar além de seu individualismo, e considerar valores éticos, morais e princípios da coletividade e da individualidade, de dialogar, posto que “o diálogo é o encontro no qual a reflexão e a ação, inseparáveis daqueles que dialogam, orientam-se para o mundo que é preciso transformar e humanizar, este diálogo não pode reduzir-se a depositar idéias em outros” (FREIRE 1921, p.42), pleiteando relações baseadas no acordo coletivo e na valorização da perspectiva da qualidade social não apenas da escola, mas da sociedade como um todo.

Tendo em vista um processo de formação que baseia-se nestes aspectos de diálogo e acordo coletivo, bem como de democratização das relações, pode-se citar o (PPP) Projeto Político-Pedagógico (compreendendo seu processo de elaboração, implementação e avaliação) como um dos instrumentos de formação política e democrática a ser utilizado na escola este integrará a subseção a seguir.

#### 4.1 PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO: INSTRUMENTO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

A instituição de um Projeto Político-Pedagógico da escola pública funciona a serviço da construção democrática dos indivíduos que fazem parte da instituição, pois a LDBEN 9394/ 96 no Art.14, estabelece que os professores, gestores da equipe técnica, os pais e comunidade em geral podem participar da preparação deste documento, que contém as metas, os objetivos, as ações pedagógicas e todos os recursos disponíveis para a realização do projeto. Bem como aponta Araújo (2010) com seu estudo o PPP é uma instância de formalização onde estão contidas as funções, objetivos e metas da escola e consiste em um local onde a representação de toda a comunidade escolar deve estar. Por meio deste instrumento é possível promover uma formação de cidadãos compromissados com a realidade na qual estão inseridos.

O projeto político-pedagógico, ao mesmo tempo em que exige dos educandos, funcionários, alunos e pais a definição clara do tipo de escola que intentam, requer a definição de fins. Assim, todos deverão definir o tipo de sociedade e o tipo de cidadão que pretendem formar. As especificidades para a obtenção desses fins são meios. Esta distinção clara entre fins e meios é essencial para a construção do projeto político-pedagógico. (VEIGA 2013, p. 17)

A construção coletiva deste projeto exige, pois, uma reflexão crítica, um pensamento político, uma análise profunda da realidade e a definição de concepções que atendam a perspectiva dos sujeitos que as conceituam, estas concepções estarão refletidas em toda a organização e na dinâmica de funcionamento da escola. Estabelecer fins e objetivos comuns em meio a coletividade que compõe a escola é sem dúvida uma tarefa árdua e complexa. Algo essencial a estruturação do projeto da escola é diferenciar meios que compreendem os modos e as possibilidades ou os recursos disponíveis de se chegar aos objetivos propostos, de fins que diz respeito aquilo que se pretende obter ou atingir, ou seja, os propósitos do PPP, direcionando ações administrativas e pedagógicas, uma vez que estas, encontram-se estritamente ligadas no processo de gestão escolar.

O projeto busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar estritamente articulado ao compromisso

sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária. É político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade. (VEIGA 2013, p. 13)

Por sua vez, constitui-se no orientador dos processos de organização do trabalho pedagógico da escola, ao mesmo tempo que forma a consciência política dos sujeitos que estão diretamente envolvidos na sua estruturação. Compreende na escola pública a qualidade social do processo de ensino-aprendizagem, direcionando-se as necessidades daqueles que são atendidos diretamente por ela.

A respeito da estruturação do projeto político-pedagógico, é importante salientar que

A principal possibilidade de construção do projeto político-pedagógico passa pela relativa autonomia da escola, de sua capacidade de delinear sua própria identidade. Isto significa resgatar a escola como espaço público, lugar de debate, do diálogo fundado na reflexão coletiva. (VEIGA 2013, p.14)

Compreende-se que partindo da visão democrática o PPP constitui-se tal como forma/ espaço de afirmação e formação para a participação da comunidade escolar, e diante disso este deve ser elaborado e tomado a conhecimento de todos com vistas a efetivação real das ações nele dispostas. Pois, como aponta Fernandes e Pereira (2016, p.470) “[...] as escolas públicas têm de se valer de seus espaços de autonomia e ‘tomar as rédeas’ de seus destinos, tendo no aluno o foco de seu trabalho.

Na construção do PPP, com participação de todos os sujeitos que compõem a escola “[...] requer continuidade das ações, descentralização, democratização do processo de tomada de decisões e instalação de processo coletivo de avaliação de cunho emancipatório”. (VEIGA 2013, p.33). A avaliação constitui-se, neste sentido, como forma de determinar um progresso nas relações e ações democráticas de qualidade, com vista autonomia política da escola e dos sujeitos que dela são usuários.

Diante da possibilidade de consolidação da participação da comunidade escolar no geral. Pois,

a escola existe para servir a comunidade onde se situa. Ela precisa ser um fórum aberto de participação, onde a democracia se efetiva.

E, esta, somente se concretizará, de fato, quando a comunidade (o povo) tomar as rédeas e decidir ousada e corajosamente os rumos da sua história. Portanto, é indispensável que a escola chegue à família e a conduza para dentro da escola, forme uma comunidade ou um grupo para discutirem problemas de interesse comum. (DALBÉRIO 2008, p.11)

Um dos objetivos primordiais da escola pública é proporcionar a formação dos indivíduos/cidadãos para atuar e conviver em sociedade, para lutar em prol da cidadania e exercício pleno da democracia, deste modo, devem-se utilizar todas as formas de abertura a consolidação de práticas que favoreçam e promovam esse objetivo, apoiando-se em uma dimensão progressista, que promova autonomia, liberdade e participação ativa. Bem como afirma Dalbério (2008, p. 09) “a escola pública precisa oferecer-lhes o melhor ensino, pois o domínio do conhecimento conduz à autonomia e representa um instrumento de libertação para os oprimidos.” E é precisamente através desta libertação que se torna possível estabelecer alternativas de gestão e de atuação dos indivíduos.

Para que a escola pública possa promover uma educação de qualidade que viabilize a promoção social, formação integral do indivíduo para o exercício democrático na sociedade, tornasse imprescindível que a mesma possua a seguinte característica:

Desenvolver processos de formação para a cidadania, incorporando novas práticas de gestão, possibilitando aos alunos a preparação para a participação nas organizações e movimentos populares, de modo a contribuir para o fortalecimento da sociedade civil e controle da gestão pública. Para isso, cria situações para a educação da responsabilidade, participação, iniciativa, capacidade de liderança e tomada de decisões. (LIBÂNEO, 2008 p.67)

Os princípios organizacionais da gestão democrática firmam-se no exercício consciente e político da participação, e essa em sua legítima expressão dará o arcabouço para a formação do cidadão que vivencie e pratique valores vinculados à compreensão, vivência, defesa e consolidação de processos democráticos na base de suas organizações sociais da democracia. Por conseguinte, será superada a alienação social que atravanca o processo de constituição sócio-política-cultural do ser, que ao tornar-se em sua plenitude o sujeito participante no mundo

compreenderá a capacidade que tem, de transformá-lo, modificá-lo ou até mesmo reconstruí-lo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A atuação da gestão democrática na escola pública frente aos entraves e necessárias superações é uma ação condicionada aos sujeitos que compõem os diversos segmentos da escola, sendo estes: gestores, coordenadores, docentes, discentes, funcionários, família e comunidade, os quais reunidos em princípios e valores democráticos discutidos, conflitantes, de sínteses, avaliados e (re)estruturados coletivamente. Para que os sujeitos liderem por meio de ações educativas o processo de formação pessoal e social do cidadão, alinhado a função da escola pública é formar cidadãos autônomos para a emancipação humano-política e transformação social da sua realidade, através da transmissão dos conhecimentos historicamente construídos. De fato, existem múltiplos fatores que dificultam a concretização da gestão democrática, bem como da democratização das relações institucionais, de modo a distanciá-la das vertentes autoritárias presentes ao longo do tempo nas escolas. Foi possível apresentar aqui os percalços e alguns avanços ocorridos na concepção de uma nova prática de gestão.

O objetivo geral desta produção consistiu em analisar de que modo pode-se implementar a gestão democrática na escola pública a partir das estruturas que se possui, considerando o processo de formação humana-histórica dos sujeitos, a partir das análises e discussões levantadas, foi possível compreender que existe a possibilidade de implementá-lo sim, entretanto, torna-se necessário que haja no contexto escolar o comprometimento político dos sujeitos com a formação dos educandos sujeitos da centralidade do ato educativo, democratização das relações para exercício da cidadania, vivência de princípios democráticos, esclarecimento político acerca da estrutura das relações sociais e competências básicas para sua ascensão social e, posteriormente, para o progresso no mundo do trabalho. Para que os sujeitos possam participar dos processos decisórios compreendidos na organização do trabalho pedagógico da escola, para tanto, tornando-se imprescindível que a visão dos gestores seja ampliada em relação a novos paradigmas de gestão, e ao mesmo tempo que a comunidade escolar adquira por meio da participação a consciência de seu papel na construção e reivindicação de mudanças que promovam a real qualidade da escola pública e das estruturas

material de qualidade de vida para os educandos em seus engajamentos nas relações sociais de produção.

A gestão democrática torna-se ainda mais necessária à medida em que considerarmos o atual contexto político, econômico e social, no qual vemos o sentido da democracia deturpado, a ponto de aniquilar os direitos conquistados à duras penas no decorrer das lutas e dos movimentos sociais envidados nas últimas décadas. Neste sentido, a formação escolar para a participação social, a participação pode e deve ocorrer para que os indivíduos aprendam no exercício das práticas de auto-organização e de luta por participações qualificadas, a refletir e agir frente aos problemas e demandas de se viver com condições de vida e de trabalho não alienado em sociedade.

Os desafios da gestão escolar democrática nas estruturas cotidianas das práticas administrativas, são compreendidos como elementos de discussão necessários para estruturação de suas bases de formação e superações institucionais, a gestão deve orientar rumos, atentando para os processos de organização do trabalho pedagógico, priorizando em sua estrutura organizacional relações democráticas, o diálogo e conseqüentemente refletindo acerca de ações e práticas pedagógico-administrativas que constituem esse modelo de gestão quanto às suas funções no âmbito escolar, em concomitância com os mecanismos de participação coletiva nos processos pedagógico-administrativos da escola, tais como: Conselho Escolar, Grêmios Estudantis e Projeto Político Pedagógico.

Considerando nas atitudes cotidianas do contexto escolar a instauração de um amplo processo de fomentação de uma cultura de participação, planejamento participativo, avaliação, bem como, de estratégias de formação continuada dos sujeitos, a definição clara dos objetivos políticos e pedagógicos, relação dialógica como base da estruturação das discussões, comprometimento com os princípios da liberdade, autonomia e participação social, baseando-se em uma práxis reflexiva. Estruturando uma gestão fundamentada precipuamente no aprendizado e na participação coletiva dos sujeitos que compõem a escola.

Fica clara a necessidade de uma formação humana para emancipação e politização dos sujeitos que sobressaia a formação para o capital, e torne-se capaz de transformar a realidade na qual a escola pública encontra-se imersa, com

fracasso dos processos de gestão que afastam a construção sócio-política dos mais interessados na educação pública. Na edificação desta produção foram estabelecidos objetivos que carregavam um significado para a estruturação das discussões abordadas no transcurso das seções, propiciaram a compreensão de uma gestão que necessita, constantemente buscar a democratização das relações institucionais, e que reconhece o espaço de formação humana que constitui a escola, abarcando seus processos pedagógicos, administrativos, organizacionais, em função de formar os sujeitos no exercício da prática de cogestão.

Uma boa gestão escolar, necessariamente, precisa reconhecer em seus desafios os elementos formativos favoráveis para a superação dos gargalos operacionais como por exemplo, a falta de compromisso da família na participação da vida escolar dos filhos, a insuficiência da formação de gestores, coordenadores, docentes e comunidade escolar para assumir práticas de gestão descentralizada, o acúmulo de ações e projetos direcionados a escola que emperram a reflexão acerca de suas reais necessidades, entre outros, subjacentes a impregnação da ideologia neoliberal aos processos de gestão da escola. Trabalhando em prol da aprendizagem organizacional, política, humano-crítica dos docentes, discentes não docentes na unidade escolar.

Ao longo deste estudo monográfico, foi possível perceber que existe um esforço na incorporação de alguns princípios que a gestão democrática compreende, porém, a ideologia neoliberal defendida pelos grupos hegemônicos detentores dos meios de produção e do poder de decisões administrativas a nível superior de governo, ainda encontra-se emperrando por meio de práticas dicotômicas representadas pelas ações de corte de insumos necessários a escola e por meios das políticas assistencialistas e alheias a necessidade das classes populares, a estruturação de um novo paradigma de gestão que tenha por base a formação política dos sujeitos em uma perspectiva sócio-crítica, ainda há muito trabalho pela frente! Assim, ao apontar tais considerações acerca da gestão democrática na escola, atribui-se ao trabalho da gestão escolar os desafios frente ao rompimento de alguns paradigmas que ainda permeiam as relações e os processos no âmbito escolar, a exemplo da burocratização exacerbada ou da estrutura preponderante de prestação de contas administrativas. Falta de conhecimento da comunidade escolar acerca do seu papel nas decisões e na organização do trabalho

pedagógico e importância do Projeto Político-Pedagógico como espaço de formação para a democratização de todos.

A gestão democrática, consiste em um ideal que pode vir a se concretizar. O desdobramento das análises e discussões aqui levantadas, proporcionou o esclarecimento acerca das especificidades da gestão democrática e a confirmação da questão basilar desta pesquisa: De que modo pode-se implementar gestão democrática na escola pública a partir das estruturas conjunturais que se possui? Entretanto, outras inquietações surgiram a partir do objeto de estudo dessa produção e podem vir a fomentar outros trabalhos e pesquisas, como por exemplo, a formação técnica e profissional necessária ao gestor para que este possa despertar nos sujeitos a consciência acerca de seu papel na atuação da gestão escolar, bem como, as principais teorias da gestão podem ser incorporadas no processo de gestão democrática da escola pública, ou o estudo das exigências demasiadas dos órgãos que escraviza os gestores a uma dinâmica dos resultados que devem vir mediante uma série de projetos e programas direcionados à escola e que alienam grande parte dos profissionais que lá se encontram a percepção da realidade, e por fim, força da soberania popular na atuação da gestão pública.

Logo, é pretensão continuar discutindo sobre a gestão democrática na escola pública no nível da pós-graduação, tendo em vista as questões propostas acima, por estarem diretamente ligadas ao objeto de estudo deste trabalho, constituindo uma importância significativa no âmbito da educação e da gestão na escola pública.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Odete Aparecida Alves. Gestão democrática e participativa na escola: a atuação do gestor diante da teoria e da prática cotidiana. **FACESI EM REVISTA** Ano 2 – Volume 2, N.1 – 2010 - ISSN 2177-6636.p 1-9. Disponível em: <http://www.facesi.edu.br/facesiemrevista/downloads/numero3/artigo01.pdf>. Acesso em 13 jun 2017.

BITTAR, Marisa: BITTAR, Mariluce. História da Educação no Brasil: a escola pública no processo de democratização da sociedade. Maringá, v. 34, n. 2, p. 157-168, July-Dec. 2012. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/3033/303325733002.pdf>. Acesso em 14 jun 2017.

BUENO, Newton Paulo. A Revolução de 1930: Uma Sugestão de Interpretação Baseada na Nova Economia Institucional. **Est. econ.**, São Paulo, 37(2): 435-455, abr-jun 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ee/v37n2/08.pdf>: Acesso em 26 jun 2018.

BRASIL. **Lei n. 9394 de 20 dezembro de 1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário Oficial da União, Poder Legislativo, Brasília, DF, 23 dez. Seção 1, n. 248 p. 27833-27841. 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm) Acesso em 01 nov 2017.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares**. Gestão da educação escolar. Brasília DF, 2004. pp 01-57. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce\\_cad1.pdf](http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad1.pdf). Acesso em: 23 mar 2018.

\_\_\_\_\_. **Plano Nacional de Educação (PNE) 2014-2024** [recurso eletrônico]: Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, que aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências. – Brasília : Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2014. Disponível em: <http://www.observatoriodopne.org.br/uploads/reference/file/439/documento-referencia.pdf>. Acesso em: 22 mai 2018.

CÁRIA, Neide Pena: SANTOS, Mileide Pereira. Gestão e democracia na escola: limites e desafios. **Regae: Rev. Gest. Aval. Educ.** Santa Maria v. 3 n. 6 Jul./dez. 2014 p. 27-41. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/4718/471847067004.pdf>. Acesso em 14 jun 2017

DALBÉRIO, Maria Célia Borges. Gestão democrática e participação na escola pública popular. **Revista Iberoamericana de Educación** ISSN: 1681-5653 n.º 47/3 – 25 de octubre de 2008 EDITA: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). p, 1-12. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=2730327>. Acesso em 06 jun 2017.

DIÓGENES, Elione Maria Nogueira: GOMES, Maria das Graças Correia. **Participação dos pais e alunos no cenário da gestão democrática**. Educação: Teoria e Prática/ Rio Claro/ Vol. 23, n.44/ p. 112-129/ Set-Dez. 2013. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.18675/1981-8106.vol23.n44.p112-129>. Acesso em 06 jul 2017

FALKEMBACH, Elza Maria Fonseca. planejamento participativo: uma maneira de pensa-lo e encaminha-lo com base na escola. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. 29ª ed.- Campinas, SP: Papyrus, 2013. (Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico)

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. Repensando e resinificando a gestão democrática da educação na cultura globalizada. **Educ. Soc.**, Campinas, vol. 25, n. 89, p. 1227-1249, Set./Dez. 2004. Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br>. Disponível Em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v25n89/22619.pdf>. Acesso em 13 jun 2017.

FERNANDES, Sergio Brasil: PEREIRA, Sueli Meneses. Gestão escolar democrática: desafios e perspectivas. **Roteiro**, Joaçaba, v. 41, n. 2, p. 451-474, maio/ago. 2016. Disponível em: <http://editora.unoesc.edu.br/index.php/roteiro/article/view/9566>. Acesso em 07 jul 2017.

FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1967.

FREIRE, Paulo, 1921. **Conscientização: teoria e prática da libertação: uma introdução ao pensamento de Paulo Freire / Paulo Freire; [tradução de Kátia de Mello e Silva; revisão técnica de Benedito Eliseu Leite Cintra].** – São Paulo: Cortez & Moraes. Disponível em: [http://www.dhnet.org.br/direitos/militantes/paulofreire/paulo\\_freire\\_conscientizacao.pdf](http://www.dhnet.org.br/direitos/militantes/paulofreire/paulo_freire_conscientizacao.pdf): Acesso em 22 ju 2018.

FREITAS, Dirce Nei Teixeira de. Avaliação e gestão democrática na regulação da educação básica brasileira: uma relação a avaliar. **Educ. Soc.**, Campinas, vol. 28, n. 99, p. 501-521, maio/ago. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v28n99/a11v2899.pdf> Acesso 12 de dezembro 2017.

GADOTTI, Moacir. **Gestão democrática com participação popular no planejamento e na organização da educação nacional**. 2013.p,1-25. Disponível em: [http://conae2014.mec.gov.br/images/pdf/artigogadotti\\_final.pdf](http://conae2014.mec.gov.br/images/pdf/artigogadotti_final.pdf). Acesso em 17 ago 2017.

GENTILI, Pablo; SILVA, Tomaz Tadeu da (Orgs). **Neoliberalismo, qualidade total e educação**: visões críticas. 11ª Edição. Editora Vozes, Petrópolis 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. - 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf> Acesso em 19 março 2018.

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

\_\_\_\_\_ **Fundamentos de metodologia científica**.7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 5. ed. revista e ampliada – Goiânia: MF Livros, 2008

\_\_\_\_\_ O dualismo perverso da escola pública brasileira: escola do conhecimento para os ricos, escola do acolhimento social para os pobres. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 13-28, 2012. Disponível em: <http://files.zeadistancia.webnode.com/20000013420f3a21ee5/Libaneo%20dualismo.pdf> . Acesso em 13 de jun 2017.

LIMA, Licínio C. A gestão democrática das escolas: do autogoverno ascensão de uma pós- democracia gestonária. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 35, nº. 129, p. 1067-1083, out-dez. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v35n129/0101-7330-es-35-129-01067.pdf>. Acesso em 13 jun 2017.

LONGO, R. M. J. **Gestão da Qualidade**: evolução histórica, conceitos básicos e aplicação na educação. Centro de Tecnologia de Gestão Educacional, SENAC — SP. IPEA, Relatório Interno, 1996. Disponível em: [http://desafios2.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td\\_0397.pdf](http://desafios2.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td_0397.pdf)> Acesso em 24 jun 2018.

MARQUES, Luciana Rosa. Caminhos da democracia nas políticas de descentralização da gestão escolar. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, Rio de Janeiro,

v.14, n.53, p. 507-526, out./dez. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v14n53/a07v1453.pdf>. Acesso em 13 jun 2017.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 21<sup>a</sup> ed. Petrópolis: RJ, 1994. Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/franciscovargas/files/2012/11/pesquisa-social.pdf> . Acesso em 15 jun 2018.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração**. Catalão: UFG, 2011. Disponível em: [https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual\\_de\\_metodologia\\_cientifica\\_-\\_Prof\\_Maxwell.pdf](https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf) Acesso em 15 jun 2018.

OLIVEIRA, Cynthia Bisinoto Evangelista de; ARAÚJO, Claysi Maria Marinho. A relação família-escola: interseções e desafios. **Estudos de Psicologia I Campinas** 27(1) | janeiro - março 2010, p. 99-108. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/estpsi/v27n1/v27n1a12.pdf>> Acesso em 09 jul 2018.

GENTILI, Pablo. O discurso da qualidade como retórica conservadora no campo educacional. In: SILVA, Tomaz Tadeu; GENTILLI, Pablo (Orgs). **Neoliberalismo, qualidade total e educação visões críticas**. p. 1-104. 11<sup>a</sup> ed. Editora vozes, Petrópolis, 2002.

PARO, Vitor Henrique. Gestão da Escola Pública: a Participação da Comunidade\*. **R. bras. Est. pedag.** Brasília, v.73, n.174, p.255-290, maio/ago. 1992. Disponível em: <http://www.vitorparo.com.br/wp-content/uploads/2016/06/gstescpblic-tp%C3%A7dacmd.pdf>. Acesso em 13 jun 2017.

\_\_\_\_\_. Gestão da Escola Pública: alguns Fundamentos. **R. bras. Est. pedag**, Brasília, 1994 v.75, n. 179/180/181, p. 395-467, jan/dez. Disponível em><http://pt.scribd.com/document/159624220/521-2591-1-PB>. Acesso em 02 agos 2017.

\_\_\_\_\_. **A gestão da educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública**. p. 300-307. 3<sup>a</sup>. ed. Editora vozes 1999.

SILVA, Tomaz Tadeu; GENTILLI, Pablo (Orgs). **Neoliberalismo, qualidade total e educação visões críticas**. p. 1-104. 11<sup>a</sup> ed. Editora vozes, Petrópolis, 2002.

VEIGA, Ilma Passos da. Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro(org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. 29ª ed.- Campinas, SP: Papyrus, 2013. (Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico).

VASCONCELLOS, Celso dos Santos, 1956. **Planejamento: projeto de ensino-aprendizagem e Projeto Político-Pedagógico**, elementos metodológicos para elaboração e realização. 10ª ed. - São Paulo: Libertad, 2002. (Cadernos Pedagógicos do Libertad; v 1). Disponível em: [https://praxistecnologica.files.wordpress.com/2014/08/vasconcellos\\_planejamento2.pdf](https://praxistecnologica.files.wordpress.com/2014/08/vasconcellos_planejamento2.pdf)>Acesso em 19 jun 2018.

## APÊNDICES



Universidade Federal  
de Campina Grande

Centro de Formação de Professores  
Unidade Acadêmica de Educação  
Campus de Cajazeiras - PB



## APÊNDICE A

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Bom dia (boa tarde ou noite), meu nome é **Maria Daniele Leandro da Silva**, eu sou Acadêmica do curso de licenciatura em pedagogia da Universidade Federal de Campina Grande e o Sr. (a) está sendo convidado (a), á participar como voluntário (a), da pesquisa intitulada “**Desafios da gestão democrática na escola pública: entraves e superações**”.

**JUSTIFICATIVA, OBJETIVOS E PROCEDIMENTOS:** As intenções e motivações desse estudo deve-se ressaltar a necessária e devida contribuição da Universidade Pública na contínua referencialização do ensino superior por intermédio da indissociabilidade entre ensino e pesquisa, nesse caso, desdobradas nas frentes de trabalho da iniciação científica. O objetivo dessa pesquisa é analisar de que modo pode-se implementar gestão democrática na escola pública a partir das estruturas conjunturais que se possui, e a partir disso, identificar os entraves a serem enfrentados para que esse modelo de gestão se efetue na escola, identificando assim os desafios encontrados nas estruturas cotidianas das práticas administrativas de escola pública. Refletindo sobre as possibilidades para torná-la possível, de forma a promover uma educação crítica e participativa em prol do educando. O (os) dados serão coletados da seguinte forma: o Sr. (a) irá responder uma entrevista semiestruturada que abordara pontos relacionados a gestão escolar e a comunidade escolar, dando ênfase a uma gestão escolar democrática na escola pública, tendo como base a participação dos professores, educandos, e pais, bem como também analisando as relações democráticas nas tomadas de decisões na instituição, e o ensino da democracia e cidadania, apontando assim, entraves e superações para que a gestão democrática seja possível.

**DESCONFORTOS, RISCOS E BENEFÍCIOS:** Não haverá desconforto ou risco mínimo previsível para o (a) Sr. (a) que se submeter à coleta dos dados, tendo em

vista tratar-se apenas de respostas a uma entrevista, onde não haverá identificação individualizada e os dados da coletividade serão tratados com padrões éticos (conforme Resolução CNS 466/12) e científicos, sendo justificável a realização do estudo porque através da análise dos resultados obtidos será possível a identificação dos entraves e superações pelas quais a gestão escolar passa até chegar a implantar uma gestão democrática que ocorre diariamente no ambiente escolar, desde a organização do trabalho pedagógico até aos educandos durante o processo de ensino-aprendizagem na escola pública do estado do Ceará.

**FORMA DE ACOMPANHAMENTO E ASSINTÊNCIA:** A participação do Sr. (a) nessa pesquisa não implicara necessidades de acompanhamento e/ou assistência posterior, tendo em vista que a presente pesquisa não tem a finalidade de realizar diagnóstico específico para o senhor, e sim identificar fatores gerais da população estudada. Além disso, na entrevista não há dados específicos de identificação do Sr. (a), a exemplo de nome, CPF, RG, etc., não será possível identificá-lo posteriormente de forma individualizada.

**GARANTIA DE ESCLARECIMENTO, LIBERDADE DE RECUSA E GARANTIA DE SIGILO:** O Sr. (a) será esclarecido (a) sobre a pesquisa em qualquer aspecto que desejar. O Sr. (a) é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade ou perda de prestação de serviços. O (s) pesquisador (es) irá (ão) tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Os resultados da pesquisa permanecerão confidenciais podendo ser utilizados apenas para a execução dessa pesquisa. O Sr (a) não será citado (a) nominalmente ou por qualquer outro meio, que o identifique individualmente, em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo. Uma cópia deste consentimento informado, assinada pelo Sr. (a) na última folha e rubricado nas demais, ficará sob a responsabilidade do pesquisador responsável e outra será fornecida ao (a) Sr. (a).

**CUSTOS DA PARTICIPAÇÃO, RESSARCIMENTO E INDENIZAÇÃO POR EVENTUAIS DANOS:** A participação no estudo não acarretará custos para Sr. (a) e não será disponível nenhuma compensação financeira adicional. Não é previsível dano decorrente dessa pesquisa ao (a) Sr. (a), e caso haja algum, não há nenhum tipo de indenização prevista.

Rubrica do participante

Rubrica do pesquisador responsável

## DECLARAÇÃO DO PARTICIPANTE OU DO RESPONSÁVEL PELO PARTICIPANTE

Eu, \_\_\_\_\_, fui informado (a) dos objetivos da pesquisa acima de maneira clara e detalhada e esclareci todas minhas dúvidas. Sei que em qualquer momento poderei solicitar novas informações e desistir de participar da pesquisa se assim o desejar. O (a) pesquisador (a) **Maria Daniele Leandro da Silva**, certificou-me de que todos os dados desta pesquisa serão confidenciais, no que se refere a minha identificação individualizada, e deverão ser tornados públicos através de algum meio. Ele compromete-se, também, seguir os padrões éticos definidos na Resolução CNS 466/12. Também sei que em caso de dúvidas poderei contatar o professor orientador **Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes**, através do telefone 83 9914 2019. Além disso, fui informado que em caso de dúvidas com respeito aos aspectos éticos deste estudo poderei consultar o Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Formação de Professores da Universidade Federal de Campina Grande, situado à Rua Sérgio Moreira de Figueiredo s/n - Casas Populares - CEP 58900-000 - Cajazeiras – PB, Tel.: (83) 3532-2000. E o Comitê de Ética em Pesquisa do Hospital Universitário Alcides Carneiro, o CEP/HUAC - Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos, sito à Rua Dr. Carlos Chagas, s/n, São José. Campina Grande- PB. Telefone: (83) 2101-5545.

Declaro que concordo em participar desse estudo. Recebi uma cópia deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer todas as minhas dúvidas.

Nome	Assinatura do Participante da Pesquisa	/ / Data
Nome	Assinatura do Pesquisador	/ / Data



Universidade Federal  
de Campina Grande

Centro de Formação de Professores  
Unidade Acadêmica de Educação  
Campus de Cajazeiras - PB



## APÊNDICE B

Discente: Maria Daniele Leandro da Silva

Orientador: Prof. Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes

### ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS NÃO DOCENTES (GESTOR, COORDENADOR)

#### PESQUISA:

DESAFIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA: ENTRAVES E SUPERAÇÕES

#### QUESTÃO DE PESQUISA:

De que modo pode-se implementar gestão democrática na escola pública a partir das estruturas conjunturais que se possui?

#### 1 DADOS DE IDENTIFICAÇÃO:

Nome:

\_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

Escolhido: \_\_\_\_\_

E-mail:

\_\_\_\_\_

Celular: ( ) \_\_\_\_\_

Formação básica:

Graduação: ( ) Sim ( ) Não - Qual: \_\_\_\_\_

Especialização: ( ) Sim ( ) Não - Qual:

\_\_\_\_\_

*Stricto Sensu*: ( ) Sim ( ) Não - Qual/Em que:

\_\_\_\_\_

Tempo de atuação no magistério: \_\_\_\_\_

Participa de algum movimento social vinculado à docência e/ou à gestão:

( ) Sim ( ) Não - Qual(is): \_\_\_\_\_

## 2- QUESTÕES

- 2.1- A escola desenvolve uma gestão democrática? De que forma, por qual motivo e em que frequência ocorre?
- 2.2- Quais os principais desafios para se implementar gestão democrática? Por quê?
- 2.3- Como tem sido empreendido os esforços da gestão escolar na direção da implementação da gestão democrática? Como, por quais motivos?
- 2.4- Nas tomadas de decisões sempre que necessário, os docentes, discentes, e a comunidade escolar em geral são consultados? Como, com quais periodicidades e por quê?
- 2.5- Quais os projetos pedagógicos que atualmente a escola está desenvolvendo? E como é sua execução? Há relação com a gestão democrática? Por quê?
- 2.6- A escola tem um Projeto político pedagógico e plano de ação? Com que frequência são reformulados, quem participa e de que forma deste processo? e como dentro de tais documentos se tem trabalhado a internalização da gestão democrática?
- 2.7- Como a articulação escola-comunidade reflete na gestão da escola? Que exigências a gestão democrática e a participação comunitária impõem a gestão da escola? Por quê?
- 2.8- A coordenação pedagógica auxilia os professores no planejamento das atividades? De que forma isso acontece? Todos podem interagir e apresentar suas ideias tendo em vista, uma gestão democrática a favor do desenvolvimento dos educandos? Como e Por quê?
- 2.9- Qual a maior dificuldade observada pela escola, no que diz respeito a uma maior e melhor aprendizagem dos alunos? Por meio da gestão democrática é possível superar esta dificuldade? Como e Por quê?
- 2.10- Os pais frequentam a escola regularmente? Qual a importância dessa participação destes para a escola, e de que forma a gestão fomenta essa participação? Com qual periodicidade?

- 2.11-**A escola costuma trabalhar sobre os princípios da democracia e da cidadania com os educandos? Com que intenção, por meio de quais ações? E quais resultados foram alcançados através desse trabalho?
- 2.12-**A escola procura trabalhar sobre o preceito da coletividade: com os docentes e não-docentes? Qual a intenção e de que modo isso ocorre?
- 2.13-**Que força tem a unidade escolar em que existe uma íntima articulação com a comunidade escolar em conjunto com os órgãos administrativos centrais do sistema educacional?



Universidade Federal  
de Campina Grande

Centro de Formação de Professores  
Unidade Acadêmica de Educação  
Campus de Cajazeiras - PB



## APÊNDICE C

Discente: Maria Daniele Leandro da Silva

Orientador: Prof. Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes

### ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA O DOCENTE

#### PESQUISA:

DESAFIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA: ENTRAVES E SUPERAÇÕES

#### QUESTÃO DE PESQUISA:

De que modo pode-se implementar gestão democrática na escola pública a partir das estruturas conjunturais que se possui?

#### 1 DADOS DE IDENTIFICAÇÃO:

Nome:

\_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

Pseudônimo Escolhido: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_

Celular: ( ) \_\_\_\_\_

Formação básica:

Graduação: ( ) Sim ( ) Não - Qual(is):  
\_\_\_\_\_

Especialização: ( ) Sim ( ) Não - Qual:  
\_\_\_\_\_

*Stricto Sensu*: ( ) Sim ( ) Não - Qual/Em que:  
\_\_\_\_\_

Tempo de atuação no magistério: \_\_\_\_\_

Tempo de atuação como docente na escola:  
\_\_\_\_\_

Tempo de inserção na comunidade em que fica a atual escola:  
\_\_\_\_\_

Participa de algum movimento social vinculado à docência e/ou à gestão:  
\_\_\_\_\_

( ) Sim ( ) Não - Qual(is):  
\_\_\_\_\_

## 2. QUESTÕES

**2.1-** Na sua concepção o que é gestão democrática?

**2.2-** Você acredita que a escola desenvolve uma gestão escolar democrática? Por quê?

**2.3-** Você participa das tomadas de decisões da escola? E da reformulação do Projeto político-pedagógico? De que forma ocorrem essas compartilhadas de decisões? Por quê?

**2.4-** É importante trabalhar os princípios da democracia e da cidadania na sala de aula? Por quê? E de que modo você realiza este trabalho?

**2.5-** Os educandos têm interesse em participar ativamente de projetos ou programas vinculados à formação para a cidadania quando desenvolvidos na escola? Quais desafios você encontra no desenvolvimento destes? Por quê?

**2.6-** De que modo acontece o processo de ensino-aprendizagem em sala de aula? É possível fomentar a participação, tendo em vista estimular um pensamento crítico em prol de um processo educacional qualidade? De que forma isso acontece? Por quê?

**2.7-** Os pais ou responsáveis participam da vida escolar dos educandos? De que modo?

**2.8-** Com que frequência os pais veem a escola? E o que é feito para que essa participação se intensifique? Como e Por quê?

**2.9-** Os educandos são indagados sobre o que precisa ser melhorado na dinâmica de funcionamento da aula e da escola? E o que é feito a partir das sugestões dos mesmos?



Universidade Federal  
de Campina Grande

Centro de Formação de Professores  
Unidade Acadêmica de Educação  
Campus de Cajazeiras - PB



## APÊNDICE D

Discente: Maria Daniele Leandro da Silva

Orientador: Prof. Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes

### ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA PRESIDENTE DO CONSELHO ESCOLAR

#### PESQUISA:

DESAFIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA: ENTRAVES E SUPERAÇÕES

#### QUESTÃO DE PESQUISA:

De que modo pode-se implementar gestão democrática na escola pública a partir das estruturas conjunturais que se possui?

#### 1 DADOS DE IDENTIFICAÇÃO:

Nome:

---

Idade: \_\_\_\_\_

Pseudônimo Escolhido: \_\_\_\_\_

Formação básica:

Graduação: ( ) Sim ( ) Não - Qual:

---

Especialização: ( ) Sim ( ) Não - Qual:

---

*Stricto Sensu*: ( ) Sim ( ) Não - Qual/Em que:

---

Tempo de atuação no magistério: \_\_\_\_\_

Tempo de atuação como docente na escola: \_\_\_\_\_

Tempo de inserção na comunidade em que fica a atual escola:

---

Participa de algum movimento social vinculado à docência e/ou à gestão:

( ) Sim ( ) Não - Qual(is): \_\_\_\_\_

## **2. QUESTÕES**

**2.1-** Como se deu sua entrada no conselho escolar?

**2.2-** Quais as funções desenvolvidas pelo conselho na escola?

**2.3-** Na composição do conselho participam somente os professores, ou participam pais, alunos e comunidade em geral?

**2.4-** O conselho se reuni com que frequência?

**2.5-** Há uma parceria deste com outros conselhos existentes na escola?

**2.6-** Quais as demandas que o conselho escolar considera como importantes na escola?



Universidade Federal  
de Campina Grande

Centro de Formação de Professores  
Unidade Acadêmica de Educação  
Campus de Cajazeiras - PB



## APÊNDICE E

Discente: Maria Daniele Leandro da Silva

Orientador: Prof. Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes

### ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA O DISCENTE

#### PESQUISA:

DESAFIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA: ENTRAVES E SUPERAÇÕES

#### QUESTÃO DE PESQUISA:

De que modo pode-se implementar gestão democrática na escola pública a partir das estruturas conjunturais que se possui?

#### 1. DADOS DE IDENTIFICAÇÃO:

Nome: \_\_\_\_\_

Pseudônimo Escolhido: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

Ano: \_\_\_\_\_

Celular: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

Tempo que estuda na escola: \_\_\_\_\_

## **2. QUESTÕES**

- 2.1-** O que você entende por gestão escolar democrática?
- 2.2-** Para você qual a importância de se ter na escola uma gestão democrática?
- 2.3-** Você participa das aulas, interagindo com professor e colegas? De que forma?
- 2.4-** Na sala de aula, os professores trabalham algo sobre a democracia e cidadania? De que forma?
- 2.5-** Para você o que é ser cidadão?
- 2.6-** Na escola, os alunos com suas necessidades escolares são ouvidos pela gestão escolar? De que forma são tratadas as exigências e sugestões feitas por vocês?
- 2.7-** Você participa de algum projeto da escola? Quais? E porque estes (es) despertaram seu interesse?
- 2.8-** O que a escola poderia mudar, para despertar o interesse dos alunos em participar dos projetos e das atividades desenvolvidas na escola?
- 2.9-** Os educandos já participaram de alguma decisão tomada na escola? De que modo esta participação acontece? O que é feito para que vocês se sintam interessados em participar?
- 3.0-** Na sala de aula, é possível se ter um espaço democrático? Como?
- 4.0-** Os docentes e funcionários, são acessíveis aos educandos, estando disponíveis a ajudar a conversar e a prestar algum tipo de assistência? Fale um pouco sobre essa relação?



Universidade Federal  
de Campina Grande

Centro de Formação de Professores  
Unidade Acadêmica de Educação  
Campus de Cajazeiras - PB



## APÊNDICE F

Discente: Maria Daniele Leandro da Silva

Orientador: Prof. Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes

### ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS PAIS

#### PESQUISA:

DESAFIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA: ENTRAVES E SUPERAÇÕES

#### QUESTÃO DE PESQUISA:

De que modo pode-se implementar gestão democrática na escola pública a partir das estruturas conjunturais que se possui?

#### 1. DADOS DE IDENTIFICAÇÃO:

Nome: \_\_\_\_\_

Pseudônimo Escolhido: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

Celular: \_\_\_\_\_

#### 2. QUESTÕES:

- 2.1- Na sua opinião é importante ter na escola uma gestão democrática? Por que?
- 2.2- Você visita a escola com que frequência? Considera importante que a família participe da vida escolar dos filhos? Por que?

- 2.3-** Na sua opinião quais os pontos positivos e negativos a escola possui? Seu filho costuma falar da escola e apontar algum ponto destes? Vocês participam de alguma decisão tomada pela escola? De que forma?
- 2.4-** Para você, o que a escola poderia fazer para melhorar ainda mais a qualidade de ensino?
- 2.5-** Você já participou de algum projeto da escola? Participa da elaboração do PPP, das reuniões ou conhece os participantes do conselho escolar?
- 2.6-** Quando você vai à escola o gestor, professores e funcionários são acessíveis para prestar informações, tirar dúvidas? Como ocorre seu relacionamento com estes? Isso se estende a todos que você conhece?
- 2.7-** A escola só convida você somente para as reuniões bimestrais como objetivo de saber o rendimento escolar do seu filho (a) ou existem outras oportunidades para que você converse com a equipe gestora e com os professores?
- 2.8-** Para você como é a relação escola-família? E quais fatores positivos e negativos existem nessa relação?