



Universidade Federal
de Campina Grande

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



THAYRES SARMENTO SÁ

GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: DILEMAS E POSSIBILIDADES

CAJAZEIRAS-PB
2017

THAYRES SARMENTO SÁ

GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: DILEMAS E POSSIBILIDADES

Monografia apresentada ao curso de Pedagogia da Unidade Acadêmica de Educação do Centro de Formação de Professores da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito final para conclusão de curso.

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

CAJAZEIRAS-PB
2017

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

S111g Sá, Thayres Sarmiento.
Gestão democrática na escola: dilemas e possibilidades / Thayres Sarmiento Sá. - Cajazeiras, 2017.
99f.
Bibliografia.

Orientador: Prof. Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes.
Monografia (Licenciatura em Pedagogia) UFCG/CFP, 2017.

1. Gestão democrática. 2. Gestão escolar. 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

THAYRES SARMENTO SÁ

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: DILEMAS E
POSSIBILIDADES**

Aprovado em 24 / 08 / 2017

Wiana de Jesus Freitas Lopes

Prof. Dr. Wiana de Jesus Freitas Lopes

Orientador

Aparecida Carneiro Pires

Prof.^a Dr.^a Aparecida Carneiro Pires

Membro Titular

[Assinatura]

Prof. Dr. José Amiraldo Alves da Silva

Membro Titular

Prof.^a Dr.^a Rejane Maria de Araújo Lira

Membro Suplente

Primeiramente a Deus por até aqui ter me ajudado, me dando forças para vencer as batalhas diárias na busca da realização desse sonho. Aos meus pais Maria Lúcia Sarmiento (*in memoriam*), Manoel Messias Felix Sá, ao meu irmão Ataias Sarmiento Sá e, a todos os gestores que lutam cotidianamente por uma gestão democrática na escola pública, apesar de todos os desafios e frente à todas possibilidades.

DEDICO

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer, em primeiro lugar a Deus pelo dom da vida e que sem ele eu não teria chegado até aqui, pelas forças diárias dispersadas em momentos de dificuldades durante esse caminho, os quais pela fé foi possível vencê-los e assim vivenciar esse momento ímpar, pela tua fidelidade na minha vida, a ti Senhor tributo toda honra e glória.

À minha mãe Maria Lúcia Sarmiento (*in memoriam*) pelos seus ensinamentos, incentivo e total apoio que constantemente me oferecia para que esse momento chegasse e, mesmo não estando fisicamente mais ao meu lado, a saudade, gratidão e o nosso amor sempre nos unirão, és meu maior exemplo de Pedagoga que amava sua profissão e que deu o seu melhor em prol da Educação.

Ao meu pai Manoel Messias Felix Sá, pelo total apoio e incentivo durante o curso, no qual pela correria acadêmica entendia que se fazia necessário a dedicação e renúncia de alguns momentos em família, por ser meu porto seguro em momentos difíceis através do seu afagável abraço, por acreditar que eu conseguiria e por se dispor a fazer todo o possível para que aqui chegasse.

Ao meu irmão, Ataias Sarmiento Sá por ser a tradução da amizade, união e companheirismo, partilhando comigo todos os momentos, pelos abraços diários, pelos sorrisos que me fizeram acreditar que independente do que acontecesse a alegria sempre surgiria novamente, pelos “não desista, vai dar certo”, por ser luz que reflete a paciência em minha vida.

À toda minha família que incentivaram e torceram para que esse momento chegasse, em especial a Tia Fátima, Tia Veralúcia e minha Vó Lenira, por todo o apoio e palavras encorajadoras que sempre me animava, sendo muitas vezes o impulso para continuar cheia de coragem, perseverança e fé.

À minha amiga Michele Estrela, por sempre estar ao meu lado em todos os momentos dos mais difíceis, pequenos ou alegres, me dado a honra de contar com sua amizade e companheirismo. Por todo incentivo e apoio acreditando que eu conseguiria e que esse momento chegaria.

À minha amiga Lucielma Abrantes, por também apoiar e incentivar as lutas durante todo o curso, por me aconselhar, e me dispensar sua ajuda desde os trabalhos

acadêmicos até momentos difíceis pelos quais passei, a convivência deixará saudades, mas nosso laço de amizade e companheirismo transcenderão os muros da universidade.

Ao meu orientador Prof. Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes pelo total apoio, amizade, confiança, humildade e pela disponibilidade constante durante toda a realização desse trabalho, no qual, muitas vezes abnegava-se do seu tempo para me proporcionar as devidas orientações e, que sem elas o estudo não teria sido tão dinâmico e reflexivo. Além de ser para mim referência de educador que, acredita na gestão escolar democrática, que defende a escola pública e que me inspira através de sua competência a se dedicar, a acreditar e a estudar sobre gestão escolar. Suas brilhantes aulas, as orientações e os conhecimentos nelas internalizados serão sempre lembrados por mim. Muito obrigada, professor!

À referida escola aqui pesquisada pelo acolhimento e receptividade, desde o primeiro momento sempre me recebendo com alegria em todas as visitas durante a pesquisa, ao gestor escolar até a representante dos pais, as contribuições educacionais de vocês foram fundamentais para realização desse trabalho.

Ao CFP, mais precisamente a Unidade Acadêmica de Educação, a todos os professores que a compõe; os quais contribuíram para a construção da minha formação docente em especial aos docentes Prof.^a Dr.^a Aparecida Carneiro Pires, Prof. Dr. José Amiraldo Alves da Silva, Prof.^a Dr.^a Lourdes Campos, pela confiança, apoio e por todos os ensinamentos na base de meu caminho acadêmico deixando grandes aprendizagens acadêmicas e de vida!

À minha turma linda que esteve comigo durante esses quatro anos, vivenciando juntas momentos de felicidades, tristezas, de correrias... juntas no esforço para o nosso melhor. Momentos que, com certeza, nunca esquecerei. Vocês foram especiais nesse processo de formação, em que todas nós aprendemos tanto. Obrigada por cada instante de aprendizado! Agradeço em especial à Nathalia Feitosa, minha amiga e incentivadora, por todo apoio na escrita dessa produção. Agradeço de igual modo à Samara Alves, Géssica Gonçalves, Jocielida Cartaxo, Cícera Luciana e a Jackeline Duarte, amo vocês e, obrigada por tudo!

À banca examinadora pela disponibilidade e contribuições com este estudo.

Enfim, a todos que até aqui contribuíram direta ou indiretamente para com esse trabalho, meu muito obrigada!

A democracia, enquanto valor universal e prática de colaboração recíproca entre grupos e pessoas, é um processo globalizante que, tendencialmente, deve envolver cada indivíduo, na plenitude de sua personalidade. Não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-la.

(PARO, 2006, p. 25)

RESUMO

Esse trabalho acerca da “Gestão democrática na escola: dilemas e possibilidades” tem como objeto de estudo a própria gestão democrática buscada por dentro da escola a partir de equipes que trazem na base de seus processos de organização da escola ações educativas na direção da sensibilização à participação no trabalho pedagógico por intermédio de tomada de decisões crescentemente ampliadas. O objetivo geral desse trabalho foi o de analisar condições político-administrativas da organização escolar para a construção da gestão democrática. Como questão de pesquisa essa produção incorreu pela indagação: De que modo a gestão democrática pode contribuir para a formação da cidadania, tendo em vista suas relações de socialização para além da escola? Como principais categorias da fundamentação esse estudo se estruturou a partir do conceito de democracia e sua influência para a sociedade de Kelsen (2000); participação e descentralização da gestão escolar em Paro (2006) e o ensino interdisciplinar para cidadania a partir da sala de aula em Hora (1994). A parte empírica desse estudo se deu através de uma abordagem qualitativa, na qual a coleta de dados utilizou-se da entrevista semiestruturada e a partir dos dados também por ela coletados. O tratamento dos dados se deu pela categorização simples por termos recorrentes, o que também oportunizou conhecer a realidade escolar quanto ao objeto dessa produção. Os principais achados do estudo se instituiu pelo fato de que as equipes escolares necessitam ser melhor formadas para a compreensão e a vivência da gestão democrática; que a gestão é o principal polo de articulação dessa formação e que é pela co-gestão que essa formação se consolidará no âmbito escolar. O que, com evidência, mostra a escola em meio a muitos desafios pedagógico-administrativos de organização do trabalho pedagógico a serem enfrentados em prol da gestão democrática. Fundamentalmente pela implementação desse tipo de gestão é que o ensino, visando a cidadania, pode articular relações democráticas a partir do processo de ensino-aprendizagem objetivando a democratização na base de nossas condições objetivas de vida.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Democrática. Escola. Dilemas e Possibilidades da Gestão Democrática.

ABSTRACT

This work about "Democratic management at school: dilemmas and possibilities" has as object of the study precisely the democratic management sought at school, through teams that bring, in the basis of school organization processes, educational actions in the direction of the sensitization to the participation in the pedagogical work through decision-making that were increasingly expanded. The main objective of this work was to analyze the political-administrative conditions of school organization for the construction of democratic management. As issue of research, this production incurred by the question: How does democratic management at public school contribute to the qualification of student behaviors bearing in mind socialization and democratization processes of its students in their social relations beyond school? As main categories of foundation, this study was structured from the concept of democracy and its influence to the Kelsen's society (2000); participation and decentralization of school management in Paro (2006) and the interdisciplinary teaching to citizenship through the classroom in Hora (1994). The empirical part of this study was realized through qualitative approach, in which data collection used the semi-structured interview and the data collected by it. Observation was also a technique used in data collection. The treatment of the data occurred by simple categorization of recurrent terms, which also allowed to know the school reality regarding the object of this production. The main findings of this study were instituted by the fact that school teams need to be better trained to understand and to know how live the democratic management; that management is the main link of this training and it is through co-management that this training will be consolidated in the school context. It demonstrates, with evidence, that the school have many pedagogical-administrative challenges about the pedagogical work organization to be faced in favor of democratic management. Fundamentally, through the implementation of this type of management is that teaching, aiming at citizenship, can articulate democratic relations from the teaching-learning process, aiming at democratization on the basis of our objective conditions of life.

Keywords: Democratic management. School. Dilemmas and possibilities of the democratic management.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1. A DEMOCRACIA E SUA INFLUÊNCIA NA EDUCAÇÃO	17
1.1-GESTÃO DEMOCRÁTICA	23
1.2- PROCESSO DE PARTICIPAÇÃO	26
1.3 - A ESCOLA	28
1.4- CONSTRUÇÃO DE RELAÇÕES DEMOCRÁTICA NA GESTÃO ESCOLAR	30
2. PERCURO METODÓLOGICO DO ESTUDO	33
2.1- PROJETO ESCOLA CIDADÃ INTEGRAL E SEUS ASPECTOS	38
2.2 GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA A PARTIR DOS DESAFIOS DOS DIRIGENTES ESCOLARES	39
3. A GESTÃO DEMOCRÁTICA E SUA RELEVÂNCIA NO COTIDIANO ESCOLAR	41
3.1- A CONSONÂNCIA DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO E SUA RELAÇÃO COM A GESTÃO DEMOCRÁTICA	46
3.2- O PAPEL DOS CONSELHOS ESCOLARES NA ESCOLA	50
3.3- A GESTÃO DEMOCRÁTICA E SUAS IMPLICAÇÕES NA SALA DE AULA	56
4. O QUE DIZEM OS DISCENTES	63
4.1- PARTICIPAÇÃO DOS PAIS/RESPONSÁVEIS NA ESCOLA	69
4.2- POSSIBILIDADES PARA A ESCOLA PÚBLICA DESENVOLVER A GESTÃO DEMOCRÁTICA	73
CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
REFERÊNCIAS	84
APÊNDICES	86

INTRODUÇÃO

O ambiente escolar passa constantemente por transformações educativas que atinge significativamente os discentes em seus processos formativos para a vida, sejam em suas bases de formação humana, sejam nas áreas de qualificação profissional, curricular. Para que tais ações possam significar avanço educacional por meio de agregação de mais sentido às práticas de aprendizagens necessita-se de melhor interação democráticas nas buscas pela otimização dos resultados do processo de ensino-aprendizagem.

Assim sendo, poder dispor de uma gestão escolar que tenha consigo uma equipe escolar com compromisso em relação a uma educação de qualidade e, que trabalhe com formas concretas para que isso ocorra pela a participação de todos, é estar intencionalmente transcendendo diariamente essas dificuldades de organização da Escola. A gestão democrática na escola é um elemento de auxílio que norteia o trabalho pedagógico para o fomento da compreensão e vivência discente no que tange à criticidade de condutas, cidadania e experimentação de práticas de democratização. Apontando a escola como uma dimensão educacional e que, para a mesma desenvolver suas funções educativas de expressão democráticas, é necessário que todos que a compõe estejam buscando unidade na diversidade. Juntos em torno de um mesmo objetivo, dando ênfase à importância da descentralização nas relações de poder na escola e na participação da coletividade, além de desenvolver tomadas de decisões com as contribuições que agreguem gradativamente as sínteses das posições de toda a comunidade escolar. Em um exercício de lapidação para tanto, constante.

É neste contexto que o presente estudo trata a discussão sobre a gestão democrática na escola em meio a seus dilemas e possibilidades. Assunto esse, que surgiu de modo referencial através de uma inquietação pessoal instaurada em uma aula da disciplina Teoria da Gestão. Discutia-se na ocasião sobre a função e implicações da gestão democrática na função social da escola, discussão até então desconhecida pela autora dessa produção e que muito instigou a continuidade de direcionamento e aprofundamento da leitura sobre a questão.

Esses estudos tornavam-se muito mais promissores na medida em que alguns poucos colegas de sala e até mesmo alguns docentes em campo de estágio demonstravam em alguma medida uma concepção advinda da mentalidade vulgar de que a escola pública estaria fadada ao fracasso, por natureza. Mentalidade essa, fruto de

um projeto de poder de elites hegemônicas, equivocadas estruturalmente. Haja vista que a escola pública é desde sua gênese um bem-público. Uma instância para a tomada de consciência quanto aos processos de socialização e de fomento à integração humana nas bases objetivas de democratização, de cidadania e de produção da vida. Isso, fundamentalmente, a partir do conteúdo disciplinar que se constitui um patrimônio inalienável para a base dos processos de escolarização e de formação humana.

Nesse sentido, estudos dos desafios da gestão democrática por dentro dos ambientes político-administrativo de escolas, é de uma importância ímpar para os processos formativos da docência. Pois, é a partir da compreensão desses processos de participação que se pode perceber as necessidades e os desafios de uma escola em que forma processualmente os professores que se tem e com os quais se espera contribuir para a base de formação dos discentes no tocante à interação democrática nos processos cotidianos de interações que estabelecerão em sociedade, desde a instituição escolar.

A gestão democrática ainda é um tipo de gestão considerada distante por muitos docentes. Pois, ainda não é muito buscada ou presenciada na nossa realidade escolar. Seu percurso de constituição é inicialmente no compromisso de todos por uma escola cidadã. Para tanto é que o presente estudo tem como objetivo geral analisar as condições político-administrativas da organização escolar em relação ao lugar da construção da gestão democrática em prol da base de formação humana de seus discentes.

Além disso, outros objetivos específicos desse estudo é levantar dinâmicas de trabalho na escola, em suas singularidades, tendo em vista pela implementação da gestão democrática, sendo possível ainda, refletir acerca das possibilidades de construção da gestão democrática na escola frente aos dilemas pedagógico-administrativos do cotidiano da organização escolar. Já que, dentro dessas dinâmicas existem dilemas diários que a escola enfrenta para trabalhar com essa gestão, desde a falta de interesse dos profissionais da educação com desprendimento de não acreditarem que a escola pública seja capaz de gerar tal progresso para os discentes, tendo como base o ensino da cidadania, porém, existem possibilidades que, apresentadas aqui podem facilitar e oportunizar mudanças dessa triste realidade que pode ser presenciada na escola pública, no tocante a gestão democrática. Vale ressaltar ainda que, cada um destes objetivos alinhará correspondentemente cada uma das seções empreendida nessa produção.

A parte empírica da pesquisa desse estudo teve como marco principal um estudo exploratório pelo qual foi possível conhecer a dinâmica de organização escolar em face ao levantamento de como a gestão democrática ocorre ou é buscada no cotidiano da organização do trabalho pedagógico. Para tanto, utilizou-se além de estudos exploratórios a abordagem qualitativa e a entrevista semiestruturada. A escolha da abordagem qualitativa se deu pelo fato de inserir uma leitura reflexiva no assunto aqui trabalhado, já a entrevista semiestruturada foi necessária em função de possibilitar a construção de formulários abertos para que os entrevistados terem a possibilidade de responder discursivamente a todas questões de forma presencial, desdobrando-as quando necessário em diálogo com a pesquisadora. Como questão norteadora este estudo se referencializou em dinâmica de investigação pela seguinte pergunta: De que modo a gestão democrática pode contribuir para a formação da cidadania, tendo em vista suas relações de socialização para além da escola?

Foi escolhido como *locus* de pesquisa para essa produção uma Escola Estadual de Ensino Médio, localizada no alto sertão paraibano. Sendo que, o nome da escola e o município no qual ela se localiza, mesmo havendo o termo de autorização dado pelo gestor escolar para a menção nominal da escola, os dados de referência que possam identificar a escola serão confidencializados. Passando a ser necessário apenas mencionar que a escola *locus* de desenvolvimento desse trabalho dispõe do Projeto Escola Cidadã Integral, do Governo do Estado da Paraíba.

Este estudo transcorreu a partir atividades pedagógicas, planejamentos, reuniões e acompanhamento de experiências docentes em momentos diferentes da rotina de funcionamento letivo da escola e da entrevista com seis pessoas da unidade escolar pesquisada, sendo eles: o gestor escolar, uma coordenadora pedagógica, um professor, o presidente do conselho escolar, um discente escolhido de modo aleatório entre os que acompanham o Conselho Escolar e uma Mãe de discente da escola que integra como representante dos pais/responsáveis o referido Conselho. A análise dos dados coletados se deu através de uma categorização simples para melhor compreensão crítica dos dados coletados de acordo com o formulário de entrevistas disponível nos apêndices dessa monografia.

As reflexões que a seguir nas seções delineadas nesse trabalho permitem constatar que escola ver a necessidade e importância da gestão democrática e possui conhecimento razoável de que ainda falta internalizar atividades político-pedagógicas

que aportem o processo de ensino-aprendizagem articulado com bases de formação para a cidadania. Nesse sentido, o estudo está dividido em quatro seções, sendo na primeira discorrido um pouco da conceituação de democracia retratando em um breve recorte como foi parte de seu processo de conquista e como ela pode vir a ser constituída na sociedade, sobretudo a partir da fundamentação de Kelsen (2000).

Também importa se dimensionar como a democracia desponta encontra no cenário político atual do país em meio aos frontais ataques que ela tem sofrido, além da sua necessária transversalidade na educação, especialmente a de âmbito escolar. Para essa discussão, sobretudo quando tal fundamentação foi alinhada às análises dos dados da escola pesquisada, foi caro para as quatro categorias de análises extraídas das transcrições das entrevistas, sobretudo; sendo elas: a gestão democrática que será preponderantemente desdobrada à luz dos estudos de Mendonça (2001) e o processo de participação na escola pública que será melhor desdobrado a partir de Paro (2006).

A segunda seção dessa produção traz o percurso metodológico desse estudo. Nela há a descrição uma síntese do recorte da gestão democrática do Projeto Escola Cidadã Integral que a escola pesquisada desenvolve tendo em vista o dimensionamento dos desafios e possibilidades da referida equipe escolar para a edificação e formação entre pares frente à gestão democrática. A terceira seção começa pela discussão sobre a gestão democrática no aprofundamento de seus conceitos e sua relevância para os fins educacionais. Seguindo nessa perspectiva os subtítulos dessa terceira seção discorrem quanto à análises de relatos de alguns entrevistados, ressaltando entre eles os principais fatos que dimensionam e trazem a necessária participação para a construção da autonomia da escola. A quarta seção, por sua vez, traz o que os discentes dizem com relação ao andamento escolar e, logo após vem as contribuições que a participação dos pais podem acarretar para escola, com especial atenção às proposições de como a gestão democrática pode potencializar as parcerias pedagógicas entre diferentes sujeitos da escola para a concretização da aprendizagem e melhorias nas demandas escolares para o discente.

Essas quatro seções estão alinhadas em torno da necessária resposta à questão de pesquisa dessa produção e, assim sendo, buscam analisar como o processo de político-administrativas estão interligadas nos aspectos principais para o funcionamento da escola, tendo em vista uma gestão democrática como mediadora de reflexões na dinâmica do ensino e das estratégias metodológicas que proporcionem um ensino para a

cidadania, visando às bases das relações sociais dos discentes para além do ambiente escolar.

1 - A DEMOCRACIA E SUA NECESSÁRIA RELAÇÃO COM A EDUCAÇÃO

Atualmente no cenário político pelo qual passa a sociedade brasileira, falar de democracia se tornou algo constantemente necessário. Porém, muitas pessoas sequer sabem o que de fato é democracia. Por que a democracia sofre um frontal ataque na sociedade brasileira? Por que ela tem sido sistematicamente suprimida de bases formativas a partir de estruturas de projetos e programas educacionais macro-políticos na escola? Por que cada vez mais a democracia é somente um artefato discursivo? Por que os processos de marginalização da parte mais carente da população passam necessariamente por supressões democráticas de base? A maioria da população brasileira sofre diante de necessidades essenciais para suas vidas. O povo em si, que batalha dia a dia, fica sem moradia, educação, saúde, segurança e estruturalmente “sem voz” na exata proporção em que a democracia esteja por garantir-se.

Vale ressaltar ainda, que nos primeiros anos da década de 1960 ocorreram ações significativas na direção da democracia pela população através de manifestações públicas, movimentos sociais, entre outros. Foi justamente neste momento que, as pessoas começaram a procurar e ter conhecimento de direitos fundamentais de garantia e promoção de vida. Porém, passaram por longos períodos de lutas e manifestações para obtê-los de verdade entre eles está a ditadura militar que foi uma afronta a democracia e consequentemente, a cidadania¹ foi suprimida. Tudo isso, nos remete ao liberalismo onde o Estado obtinha o poder público, trazendo assim liberdades de mudanças tanto para a economia, política, como também na educação, se pregando uma democracia livre e consequentemente onde a população pudesse participar das eleições e expressar seu voto livremente, lutar pela liberdade de imprensa e de religião, entre outros.

Mas, com a chegada do neoliberalismo tudo mudou. Em vez do Estado ter o poder e a liberdade de favorecer condições objetivas de vida, agora tudo fica para quem tem condições financeiras maiores e assim o direito da população à qualidade de vida

¹ Mais do que um artifício que oportuniza a luta pelos direitos e deveres da população, é sobretudo exercida pelos cidadãos quando começam a questionar, se posicionar, a respeitar as diferenças, a participarem ativamente dos movimentos sociais, sendo essas ações que, influenciarão significativamente a sociedade em prol indiscutivelmente do bem-estar da coletividade. Desmistificando a mentalidade de que ao participar das eleições, já estarão exercendo a cidadania completamente, a qual não se resume a isso. Cidadania é construída e conquistada diariamente com e para a população, por isso que dentro do capitalismo ela não é vista, já que a mesma é garantida para e por todos, enquanto que, o capitalismo se apropria indevidamente desse mecanismo para prejudicar a classe dominada, deixando de fora o povo.

melhor, bem como o de uma educação pública e digna, acaba por se estabelecer nas mãos de uma dada elite. A população brasileira tem uma história marcada por grandes dificuldades de participação popular, por sucessivos golpes contra a democracia e de contínuas negligências à direitos fundamentais. Isso implica na negação da democracia e, por conseguinte, na negação da cidadania no processo de formação humana, articulado pela escola, para a maior parte do povo brasileiro.

É necessário se entender um pouco mais sobre a democracia e no que ela se constitui atualmente em sua mais simples expressão, sobretudo a partir de seus desafios para a escola. A palavra democracia tem sua origem principal no grego, onde é conhecida como *demokratia* sendo *demos* (povo) e *kratos* (poder). Deve ser entendida como algo que emana do povo e para o povo. Necessariamente pelo e com o povo. Deve por natureza ser algo que sem distinção alguma esteja direcionada para as garantias fundamentais de vida com sociedade. E de uma vida com processos de participação pelos quais se aprenda a opinar, questionar, contradizer, se posicionar sobre fatos, contra-argumentar, entender o direito do contraditório, conviver e aceitar diferenças e construir, portanto, bases primárias de independência e de ordem pública, política e social. Um dos pressupostos mais importantes da democracia é a liberdade, que sem dúvidas, foi e continua sendo um dos marcos da qualidade de vida em qualquer sociedade.

A liberdade como um dos fundamentos da democracia precisa ser revista diariamente, pois ainda há muito a ser melhorado em relação a sua vivência. Pois, a partir do momento que o cidadão pode ir às ruas e protestar, junto com sindicatos definidos por determinadas categorias trabalhistas, encampando lutas e debates acerca de assuntos ligados aos trabalhadores, eles estão desenvolvendo sua liberdade e assim desempenhando parte de seu papel de cidadão que se preocupa e participa do curso de organização dos rumos de desenvolvimento de seu lugar, Estado e País.

Ao querer uma educação melhor, uma saúde que seja realmente para todos, uma segurança que possa de fato acontecer e ser melhor a cada dia, o povo se expressa e busca a liberdade. Liberdade essa que se caracteriza como um direito inalienável. Um dos meios para que a vontade do povo possa ser ouvida. E dentro deste cenário está a escola tendo na base de sua função social a necessidade de fomentar valores para a deflagração das condições de se posicionar frente aos processos políticos da vida sob sistemas governamentais e de quaisquer movimentos de socialização. Um educando não

pode ser um mero apreendedor de conteúdo perante à sociedade. Seus conhecimentos devem se dar em função da vida que ultrapassa os limites da escola e que reclama por oportunidades de ações de cidadania. Visto que esse deve ser um dos objetivos pedagógicos fundantes da escola.

Desta forma, para que ocorra um ensino para a cidadania é imprescindível que exista diariamente vivências democráticas no ambiente escolar, deste o ensino na sala de aula até à integração de docentes e não-docentes, na co-gestão escolar. Entendendo que os não-docentes são profissionais que não está em efetivo exercício da função docente, ou seja, lotado enquanto docente em sala de aula. Desse modo, todos os servidores embora docentes, que não estejam em sala de aula são não-docentes. São educadores de apoio. Precisam assim entenderem-se, em movimentos nos quais se possa oferecer subsídios democráticos para se promover uma educação participativa, a partir da — e não somente na — sala de aula, incitando desse modo uma democracia principiando-se pela qual os cidadãos em formação compreendam, enquanto participantes da sociedade, seus desafios e valores no processo social de suas integrações e realizações.

Para que isso aconteça é preciso que a parte primordial da democracia que é o povo possa estar constantemente em busca da unidade na diversidade, ou seja, que lutem por um objetivo que beneficiará o coletivo, continuamente. Democracia nunca será para beneficiar uma pessoa especificamente, sua essência é fomentada com o povo, para o povo e pelo o povo. Os cidadãos precisam adquirir conhecimento sobre esse instrumento tão necessário por meio de formações processuais. Na direção do restabelecimento do sistema democrático por alguns tão desacreditado.

O direito sempre é proporcional às lutas para alcançá-lo e por mantê-lo. Neste sentido,

a democracia, no plano da ideia, é uma forma de Estado e de sociedade em que a vontade geral, ou, sem tantas metáforas, a ordem social, é realizada por quem está submetido a essa ordem, isto é, pelo povo. Democracia significa identidade entre governantes e governados, entre sujeitos e objeto do povo, governo do povo sobre o povo. Mas o que é esse povo? Uma pluralidade de indivíduos, sem dúvidas. E parece que a democracia pressupõe, fundamentalmente, que essa pluralidade de indivíduos, constitui uma unidade, tanto mais que, aqui, o povo como unidade é – ou teoricamente deveria ser – não tanto objeto mas principalmente sujeito do poder [...] (KELSEN, 2000, p. 35)

Diante disso, o sistema democrático existe não somente para proporcionar voz e direitos ao cidadão, mas para que esses direitos sejam cumpridos e defendidos pelos que lhes representam, que pode-se assim citar como exemplo: o presidencialismo ou o parlamentarismo² como referência de ordenamento sistêmico, onde os indivíduos tem o poder de colocar lá seus representantes eleitos pelo o voto livre para trabalharem em prol da sociedade com avanços e melhorias que se façam necessárias. Porém, infelizmente nem sempre que acontecem são vistas tais ações, mais o rumo do nosso país está nas mãos de representantes que devem escutar as reivindicações do povo e, a partir delas, sistematicamente, traçar trabalhos concretos que irão atender às condições de qualidade de vida em sociedade.

No entanto, o que se vê é o povo necessitando de estruturas básicas como por exemplo: educação de qualidade, saneamento básico, moradias, assistência familiar, saúde no geral, segurança, soberania alimentar, urbanização, políticas de igualdade, entre outros. Direitos esses, que são essenciais para os seres humanos e que são simplesmente deixados de lado por governantes, enquanto que para a população que deles precisam são de caráter urgentíssimo.

As lutas pela democracia não conseguiram sustentabilidade desde o fim da ditadura civil-militar. Desde os anos de 1985 não se tem tido sucesso em estruturas duradouras transversais em práticas curriculares na educação brasileira para se tratar de democracia. A democracia que por muitos tempos lutou-se para conquistá-la está estruturalmente impedida de assegurar a vontade do povo por intermédio de processos que a amadureça e consolide. Um governo realmente democrático é aquele que expressa o fato de que o poder emana do povo e, portanto, deve-se respeito às mais diversas condições participação popular asseguradas as liberdades de expressões e zelo por encaminhamentos que atinem para a soberania nacional e bem-comum do povo.

A escola existe, nesse contexto, como um microcosmo da sociedade que se tem. É, antes, uma das instâncias de qualificação das bases de formação humana para a vida em sociedade mas, acaba por expressar no geral a sociedade na qual está inserida.

² Neste trecho foi citado o Parlamentarismo, porém, para que a democracia seja realmente vivenciada é mais coerente a defesa do Presidencialismo, visto que, o parlamentarismo se constitui com representantes do povo por Estado, onde cada cidadão elege seus receptivos representantes específicos. Já o presidencialismo é indicado um representante político que defenderá o interesse de todos, não por Estado específico, mas sim de toda a população, tendo a responsabilidade de representar todo o país, praticando assim a base da democracia que é a coletividade e o bem estar de direitos e deveres de todos.

Com isso, ela precisa trabalhar com e para uma democracia junto a seus educandos e, em se falando de democracia tem-se que se pensar necessariamente, antes, em democratização. Pois não há democracia sem democratização! E, se aprende ser democrático, processualmente, sendo. Daí a importância de processos de democratização que se configurem pela liberdade de participar e de se posicionar. Além de se atentar para o conhecimento de direitos e deveres e, conseqüentemente, das condições de constituição da cidadania. Sendo ainda,

uma contribuição indispensável e insubstituível, embora limitada, a dar para a afirmação histórica das classes populares, na medida em que pode favorecer a ampliação da compreensão do mundo, de si mesmo, dos outros, e das relações sociais, essencial para a construção da sua presença histórica, responsável e consciente, no exercício concreto da cidadania (HORA, 1994, p. 49).

A escola se constitui como dimensão estratégica da participação ativa para a constituição da democracia perante à sociedade. Pois, na base de sua função primordial está a socialização. Esta, por sua vez, se delinea quando o aluno sai da sala de aula, daquela realidade por um turno de aula, para uma socialização fora da escola. É lá a partir de sua residência, na sua vivência social, que são mobilizadas as bases do que se apreendeu uso de suas mediações em interações sociais.

O processo de socialização não é simples. A escola necessita proporcionar uma socialização pela qual o respeito mútuo e a valorização da vida — indistintamente —, possam referencializar direitos e, a partir de tais direitos, a cidadania enquanto condição de participação nos rumos de desenvolvimento da cidade seja compreendida e buscada. Sem se perder de vista a luta e os processos históricos que se teve para que tais anseios hoje pudessem existir.

Para que esse processo de socialização seja eficaz é necessário que todos que compõem a escola estejam juntos em prol de objetivos comuns. Não somente docentes, mas gestores, equipes de coordenação, funcionários, pais e membros da comunidade escolar. Pois a equipe em si de gestores, sozinha, não poderá realizar um trabalho de qualidade em prol do bom funcionamento da escola como todo. Visto que a escola não somente é formada por ela. Em meio a essa discussão, é ruim para uma escola contar somente com o diretor para suas ações, uma vez que

[...] ter o diretor como responsável último por esse tipo de escola tem servido ao estado como um mecanismo perverso que coloca o diretor como “culpado primeiro” pela ineficiência e mau funcionamento da

escola, bem como pela centralização das decisões que aí se dão (PARO, 2006, p.24).

Ademais, uma gestão democrática precisa ser descentralizada, onde o gestor antes de tudo é um docente, ciente de suas necessidades de aportar a construção de uma vivência democrática, a partir de um *continuum* coletivo. Isso porque precisa ser auxiliado para um melhor funcionamento da unidade escolar e isso implica em receber opiniões das mais distintas e, no bojo delas, fundamentalmente, apoio escolar.

A pesquisa que consistiu esse estudo levantou que uma visão de uma gestão aberta ao diálogo e que empreenda pela participação necessita partir do entendimento que deve formar os pares para tais fins. Pois, um crescimento das condições de trabalho em uma escola se dá em parceria com todos que fazem a escola. Para tanto, a gestão deve evitar ser autoritária e eminentemente burocrática, buscando ser autônoma e sempre perguntar-se criticamente sobre a formação que estão oferecendo aos educandos, bem como acerca da formação continuada oferecida para os professores, via planejamento pedagógico. As ações que atraíam os pais para o convívio escolar são também questões de fundo que precisam ser estabelecidas pela equipe cujo foco é a gestão democrática das rotinas e processos escolares.

Somente com um olhar de uma gestão democrática o nosso país poderá avançar na educação que hoje ainda é tão deixada de lado, em último plano, quando na verdade deveria ser em primeiro lugar, deixando de ser vista como um gasto a mais do governo, mas devendo cada vez mais ser compreendida como um investimento que em um futuro próximo proporcionará cidadãos democráticos para a base das relações sociais de produção e da vida em sociedade.

A gestão democrática da escola passa pelo fato de se proporcionar mais compreensão acerca da função social da escola pública na formação docente dos professores que integram a escola. E essa função social se estabelece tendo com um de seus elementos a democratização das condições de se viver na e pela a sociedade. Com um todo! Sempre desmitificando essa ideia de que, escola pública não pode ter uma educação de qualidade e pensar que ela pode e deve ser vista com outras estratégias, para os processos de socialização. Haja vista que, a escola pública, é um patrimônio do povo. Uma instância por natureza de consciencialização de mentes.

Na escola, a partir do momento que todos participam, há mais questionamentos e mobilização para alcançar com excelência um resultado estabelecido pelo próprio coletivo e assim a escola se posiciona da base do povo. Nesse movimento é importante

ressaltar que, para isso ocorra de forma eficaz, se faz necessário mais condições objetivas de trabalho, mais formação continuada para os professores e principalmente uma gestão escolar preparada; bem formada, com um olhar aberto para coletividade. É por meio de um conhecimento mais aprofundado que se poderá contribuir de forma consolidada.

Diante do exposto, se pretende detalhar agora quatro categorias de análise oriunda das categorizações que se constituíram sobretudo das transcrições das entrevistas que interligam-se a partir do objeto dessa pesquisa. Categorias essas que irão proporcionar um maior entendimento do alinhamento dessa produção em relação ao ambiente escolar, quanto ao lugar do qual se fala acerca de: gestão democrática, escola pública, processo de participação e sobre construção de relação democrática na gestão escolar.

1.1 - GESTÃO DEMOCRÁTICA

Essa expressão gestão democrática é muito conhecida por profissionais da educação. Porém, gerir democraticamente é um grande desafio para determinados gestores escolares, já que na educação é novo ainda, ao experimentar uma tentativa educação democrática tardiamente e, hoje ainda, não se têm grandes preparos para se chegar a um campo educacional democrático. Apesar de se chegar a esse campo se altamente necessário. Ao longo das últimas décadas, nessa direção, já houve avanços em partes: se é garantido após anos de lutas o direito à educação de modo inalienável e a um ensino de qualidade para que através dele se possa alicerçar uma base educacional potencializadora das próprias mudanças das quais se necessita. Dentre elas a de se democratizar. A

democratização da educação brasileira [por sua vez] passou por vários estágios, tendo sido, compreendida inicialmente, como direito universal ao acesso e, posteriormente, como direito a um ensino de qualidade e à participação democrática na gestão das unidades escolares e dos sistemas de ensino (MENDONÇA, 2001, p. 85).

Essa forma de gerir é importante ressaltar que não acontece só em escolas, mas também em empresas, em hospitais, entre outros. Mas, o maior foco nesta pesquisa é destacar como ela acontece nas escolas e suas consequências, dilemas e a partir deles,

apontar possibilidades para que a gestão democrática seja implementada na escola pública.

Um dos significados de gestão democrática é a forma de gerir uma unidade escolar no tocante à participação, descentralização, eficiência e transparência de modo que tais preceitos estejam interligados. É um modelo de gestão que leva em conta interesses profissionais das equipes escolares em prol do avanço dos resultados escolares, ou seja, é uma gestão feita para todos e com todos para o bem de todos, a

gestão democrática em educação está intimamente articulada ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos, de classe, dos trabalhadores, extrapolando as batalhas internas da educação institucionalizada, e sua solução está condicionada à questão da distribuição e apropriação da riqueza e dos benefícios que transcendem os limites da ação da escola (HORA, 1994, p. 49)

Sendo assim, uma escola que tem uma gestão democrática tem uma dinâmica de organização aberta a questionamentos, promovendo ações educativas a partir de projetos de trabalhos com experiências pedagógicas regulares, visando ensino de qualidade que colabore para com o exercício discente da cidadania fora do ambiente escolar. O que deve ser incentivado para que se haja mais participação política em movimentos de base a classe desde a associação de bairro onde moram. Para tanto, nota-se que não existe gestão democrática apenas se o gestor seja eleito de modo direto. A eleição direta para a gestão é um elemento indispensável e agregador à democratização. Imprescindível. No entanto, embora mais áduos, há caminhos para a gestão escolar desde antes do estabelecimento legal da eleição para gestores que precisam ser explorados de modo mais e melhor.

As eleições diretas são relativamente comuns. Mas ainda não acontecem em todas as unidades escolares. Isso deve-se, por vezes, por falta de interesse, ou de preparação do corpo docente na direção da gestão democrática, por favorável desinteresse político por parte dos dirigentes públicos ou até mesmo por desarticulação interna dos profissionais do ensino de uma rede local que, por sua vez, não disponibilizam seus nomes e seus serviços para organização do trabalho pedagógico da escola com um todo.

Enquanto o tempo político dos docentes na direção da gestão democrática não é melhor cuidado pelos próprios docentes vão se constituindo outros meios de condução ao cargo relativos à gestão escolar. São eles:

[...] o provimento por *indicação*, em que é livre a nomeação por autoridade do Estado, inclusive quando o nome do indicado é o

resultado de pressões político-partidárias. O *concurso* engloba os procedimentos que aplicam o concurso público de provas e títulos para escolha e nomeação dos primeiros colocados. Provimento por *eleição* é aquele em que o nome do escolhido para ocupar o cargo de diretor de escola é resultado de processo em que a manifestação da vontade dos segmentos da comunidade escolar é manifestada pelo voto. *Seleção* e *eleição* são os processos que adotam eleição de candidatos previamente selecionados em provas escritas (MENDONÇA, 2001, p.88).

Essas formas para se assumir um cargo de gestor. No entanto, para a gestão democrática a eleição direta é a mais recomendada em função de que a comunidade escolar tem o poder de escolher conforme o acompanhamento dos trabalhos de cada candidato ao cargo, avaliando assim, o que eles poderão fazer em prol da melhoria de ensino para aquela determinada unidade escolar. Isso implica em tese, em conjunções, alianças, projetos de poder e/ou planos concebidos e debatidos na base docente em relação a um projeto de escola. O que traz também politicidade do ato educativo na escola para além de suas salas de aula, tão-somente.

A gestão democrática precisa necessariamente de participação intencional, de construção de credibilidade docente em torno de um projeto de escola, de comprometimento em sua essência para com o bom funcionamento da escola em torno de uma função social do estabelecimento escolar. Isso, sem perder de vista, a competência técnica dos docentes que comporão o grupo de frente da gestão. Que articularão mais vida ao regimento escolar e ao projeto pedagógico da escola via planejamento coletivo, coordenação pedagógica, secretária e mobilização dos funcionários em relação ao maior compromisso com o ensino.

Uma gestão democrática é construída diariamente em ações as vezes simples, mas significativas. Ela é aberta a reuniões para se discutir com os docentes os problemas e como resolvê-los da melhor maneira possível. Promove confraternizações para um melhor afeiçoamento do convívio escolar, fomenta formação continuada para os docentes aprimoramento ainda mais o saber por eles constituídos no intuito de mediar a aprendizagem em patamares de rendimento face suas metas próprias. Fundamentalmente.

Sempre chamando os pais e a comunidade escolar para consultas e partilhas, de modo permanentemente estratégicos. A interação escola-família-comunidade como uma frente de trabalho; como um projeto sistemático e duradouro na unidade escolar também

é um dos marcos referenciais da gestão democrática. Sem tal interação, a escola deixa de operar na totalidade dos desafios de se construir uma qualitativa gestão democrática.

A seguir irá se discutir outra categoria de análise oriunda dos levantamentos de dados da pesquisa dessa produção: processos de participação. Enquanto categoria essa demanda se mostrou um dos anseios estruturais da equipe escolar frente à necessária organização da escola quando o elemento desse ordenamento é a gestão democrática.

1.2 - PROCESSOS DE PARTICIPAÇÃO

Essa categoria de análise está relacionada efetivamente com uma gestão democrática, visto que é uma das características mais marcantes desta. É um processo que se dar constantemente tendo a participação como forma de melhoria e crescimento para toda a consolidação da coletividade.

Diante de todos os desafios que a escola pública enfrenta, falar de participação para muitos gestores é visto como algo que trará ainda mais preocupações e contradições, por ser o líder comumente ele já é visto como alguém que pode resolver e “mandar em tudo”. Pode ser pelo fato que, por terem opiniões diferente ou não entram em acordo, a comunidade escolar não aceitem contribuir através da participação com a formação do discente. É na verdade uma corrida educacional, porém, individual para enxergar quem pode fazer e trabalhar melhor, e nisso o avanço da participação na escola continua em último plano, esquecendo do que é educação, e para o que ela realmente serve.

Um processo de participação na escola não deve ser olhado por esse ângulo, mais como uma oportunidade de compartilhar saberes, de aprender mais sobre a democracia, junto com a coordenação, professores, funcionários, pais e toda a comunidade escolar, cada um desses pode dar sua participação, trazendo dúvidas, sugestões do que pode ser ampliado, mostrar àquilo que por acaso o gestor ainda não tenha observado, quando todos participam o caminho se torna mais leve e produtivo. Porque, o gestor ele é um líder, mais atrás dele tem seus liderados que juntos, de mãos dadas poderão traçar estratégias de ensino para atingirem objetivos extraordinários em prol do crescimento de toda a comunidade escolar. Sendo assim,

na medida em que se conseguir a participação de todos os setores da escola – educadores, alunos, funcionários e pais – nas decisões sobre seus objetivos e seu funcionamento, haverá melhores condições para

pressionar os escalões superiores a dotar a escola de autonomia e de recursos (PARO, 2006, p.12).

Desta forma, a escola poderá ser realmente autônoma e ativa nas suas decisões educacionais. É importante ressaltar ainda que, neste processo é preciso ter a participação dos conselhos escolar e de classes. Pois, são eles que trarão a conhecimentos detalhadamente as reais demandas e necessidades da escola e como também dos alunos, desta forma esses conselhos³ desempenham papéis fundamentais na construção do saber. É preciso que deem espaço para que esses representantes dos alunos falem do que eles estão vendo na escola e o que necessita ser mudado. Neste sentido,

a criação do Conselho Escolar, diante deste contexto, torna-se fundamental, pois o processo de discussão nas comunidades escolares implanta a ação conjunta com a co-responsabilidade de todos no processo educativo. Através deste mecanismo de ação coletiva é que efetivamente serão canalizados os esforços da comunidade escolar em direção a renovação da escola, na busca da melhoria do ensino e de uma sociedade humana mais democrática (HORA, 1994, p. 57).

Contar com o conselho escolar, portanto, é poder ter disponibilidade de um esforços coletivos em que, um órgão que compõe a escola analisará as dificuldades escolares existentes e apontará soluções positivas, a partir da comunidade escolar, tendo o discente como sujeito para a execução de um saber democrático em prol de uma sociedade mais humana.

Mas, também se faz necessário lembrar da elaboração ou reformulação do projeto político-pedagógico, no qual o gestor precisa estar atento ao processo de participação, não achar que pode elaborá-lo ou muito menos realizá-lo sozinho; é necessário estimular toda comunidade escolar para apresentá-lo e juntos elaborá-lo ao longo de um processo de recebimento sugestões dentre professores, funcionários e pais, buscando-se meios e formas efetivas em que o ensino de qualidade possa acontecer. Uma vez ouvido pais e corpo docente e não docente da unidade escolar acerca do pensam e esperam da escola no que concerne ao que precisa ser melhorado pode-se com maior possibilidade de sucesso contar com tais sujeitos para a efetivação de um plano de trabalho. É por tal plano que a gestão democrática se alinhará uma vez que os docentes

³ O Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares tem como maior objetivo, incentivar a implementação dos conselhos nas Escolas de todo o país, dando suporte para isso, através de formações continuadas para os conselheiros, proporcionando assim um ensino democrático e com a participação de todos, dentro do ambiente escolar. Disponível em <: <http://portal.mec.gov.br/programa-nacional-de-fortalecimento-dos-conselhos-escolares>. Acesso em 17 de Julho de 2017.

poderão estabelecer preceitos e ações básicas acerca de como a escola pretende alcançar em curto, médio e longo prazo o que precisa empreender.

Faz-se necessário também a escola constantemente fazer ou está refazendo regularmente o Projeto político-pedagógico (PPP), através de um levantamento da realidade atual da instituição que os dirigentes escolares, juntamente com os professores, funcionários e pais articularam ações concretas para resolver tais problemas. Diferentemente do que muitos pensam o PPP não é apenas mais um documento da escola, mas sim um dos mais importantes! A ponto de ser a identidade da escola. Nele está contido as necessidades da escola, as utopias, avanços a serem trilhados e o que se contará no plano dos marcos conceituais das bases das práticas pedagógicas. Cabe à escola usá-lo sempre com intuito de estar melhorando a qualidade de educação lá desenvolvida, chamando a comunidade escolar estabelecer metas e traçar atividades para alcançá-las. Estimulando-a nessa direção permanentemente.

O PPP da Escola é um dos instrumentos que poderá subsidiar uma gestão democrática, voltando-se ao processo de participação como seu eixo principal para a promoção e o fortalecimento da articulação entre escola e comunidade com a finalidade de se articular o bom funcionamento escolar tendo em vista a aprendizagem dos educandos. Sem esquecer que para que tudo isso aconteça de forma significativa para a comunidade escolar é imprescindível uma relação democrática dentro da gestão escolar com todos os sujeitos do processo, somente assim o processo de ensino-aprendizagem se fará de forma efetiva e principalmente prazerosa para tais sujeitos.

Para tanto, faz-se necessário conhecer mais sobre a escola pública e como ocorre no cotidiano escolar a gestão democrática, visando uma formação para a cidadania e que para discentes e equipe escolar se oportunize criticidade para a prática da democracia. Nesse cenário é que a seguir necessita-se discorrer acerca da escola e suas demandas para se alcançar uma gestão democrática.

1.3 - A ESCOLA

Proporcionar um ensino pautado na democracia é considerado um desafio dentro da escola pública atualmente. Já que, pelas condições desmitificadas por muitos profissionais que nela atuam, contradizem com a democracia, muitos por acharem que a escola sendo administrada pelo o Estado e, que por assim ser, ele dirá as ordens

restando cumpri-las sem diálogo. Concepção equivocada que torna cada dia mais distante o avanço de estruturas democratizadoras na organização do trabalho escolar. A escola pública pode trabalhar um ensino para a prática da cidadania, tendo em na sua equipe pessoas compromissadas com tal propósito por saberem que a autonomia advém de participação e da democracia.

A gestão democrática também poderá auxiliar em alguma medida na reversão da distância de alguns pais/responsáveis que não acompanham de perto a evolução educacional dos seus filhos, por não terem tempo ou simplesmente por não considerarem esse acompanhamento essencial. Saber despertar a responsabilidades deles na relação para com a escola oportunizará com que outros aspectos de acompanhamento ao rendimento escolar dos filhos possam vir a constituir-se mais expressivamente. Outro fator importante da gestão democrática estar no trabalho em equipe, onde cada departamento pode auxiliar um ao outro. Esse aspecto é importante para que a prática docente dentro do grupo escolar se consolide intersetorialmente.

A escola precisa ser acessível a todos. Sua universalidade não será estabelecida de fato e de direito sem a consolidação da gestão democrática. Pois, ao olhar a realidade social contemporânea, percebe-se que existem muitas crianças, jovens e adultos fora da Escola. Muitos deles por falta de condições básicas para frequentarem a escola por terem que trabalhar para auxiliar no sustento de suas famílias; outros por simplesmente não acreditar que a educação possa contribuir em algo determinante estruturalmente em suas vidas. No entanto, a partir do momento que a escola tem a oportunidade de mostrar através do ensino, tendo como foco a cidadania, esses sujeitos poderão juntar-se à construção dos ideais de uma escola pública como instância de patrimonialização de consciências; como bem-público e como dimensão de fomento à construção de lutas e bases de condições materiais de vida.

A intenção de despertar o interesse pela categoria escola pública dentre os profissionais de ensino das escolas municipais e estaduais é uma constante da gestão democrática, pois

no caso da escola mantida pelo estado, somente o costume generalizado nos leva a chama-la pública, já que esta palavra constitui apenas um eufemismo para o termo “estatal”, ou a expressão de uma intenção cada vez mais difícil de se ver concretizada (PARO, 2006, p.17).

A escola precisa ser construída em sua acepção de natureza. Deixar de vista como um órgão que está meramente ligado à uma Rede. Ela necessita ser

referencializada pela justiça social em sua essência, lembrando sempre que não é propriedade de diretores ou professores ou até mesmo dos agentes públicos que constituem o Estado em um dado recorte temporal. Seja ele compreendido no período que for.

Um dos objetivos da escola pública, advindo e consolidado por meio da gestão democrática, é desenvolver potencialidades de seus educandos em prol de suas condições materiais de garantias de vida. Pois, a escola pública é construída com todos, por todos e para todos. Havendo sempre uma relação entre gestor escolar e professores, e funcionários, sem engrandecimento, mas tendo em mente que todos componentes da escola precisam estar unidos e em prol de dado objetivo coletivo, mediando conhecimentos e formações de educando e educadores no que concerne à cidadania.

Sabe-se dos desafios da escola pública atualmente como: falta de acompanhamento dos pais, discentes sem interesse de estudar na sala, problemas familiares que interferem na aprendizagem, contudo, pode-se fazer mais pela educação, começando pelo gestor com formação adequada, conhecendo fatores que levem à eficácia da gestão, formando continuamente a equipe escolar, os professores trabalhando temáticas interdisciplinares para transversalizar cidadania, a comunidade escolar sendo ouvida e principalmente contato regulares com os pais, a escola precisa traçar mecanismos para trazer esses pais a escola e mostrar o quão decisivo é esse apoio para seus filhos, e elaborar estratégias para chamar a atenção deles para virem mais a escola, ou seja, convocar uma comunidade escolar inteira que precisam caminhar juntos em busca de novos métodos e conquistas educacionais.

Dentro disso, a gestão democrática busca também conversar com os pais, para levá-los a participar de forma efetiva do processo de ensino-aprendizagem, visto que é uma das partes primordiais para grandes avanços, assim sendo, tem que haver sempre uma parceria escola-pais, para o desenvolvimento mais eficaz do educando está estritamente ligado a isso, verdadeiramente a escola sozinha nada consegue, tem que haver essa articulação para com docentes, não docentes e comunidade escolar no geral.

1.4 - CONSTRUÇÃO DE RELAÇÃO DEMOCRÁTICA NA GESTÃO ESCOLAR

Para que aconteça uma gestão democrática é necessário que exista a intenção e o compromisso para com ela, sendo uma gestão aberta a críticas, aberta a mudanças

dentro da realidade local. E principalmente que saiba ouvir a opinião dos outros integrantes do corpo escolar.

Construir uma sólida base de relações humanas em ambiente de trabalho não é fácil, tem que haver confiabilidade, compromisso e conhecimento de base entre os que participam de tal relação e que possam compartilhar suas experiências, bem como expectativas. Tais relações humanas em ambientes de trabalho escolar não é diferente, o gestor tem que criar um círculo ampliado de relações aos poucos com seus liderados, afastando-se de autoritarismo. Uma gestão de alguém que precisa das contribuições dos outros para que se possa, de certa forma, articular as ações para uma determinada situação de favorecimento à aprendizagem. Uma escola não acontece sozinha ou com um grupo restrito em atuação em favor dessa existência de resultados desejados.

O corpo docente não precisa estar sempre esperando pelo gestor para realizar uma atividade, ou mudar qualquer situação, é certo que nesta relação escolar o gestor necessita está disponível diariamente, contudo, sabe-se que não será constante a presença do gestor nessas ocasiões. Por isto, que é tão importante o professor ter sua própria autonomia, de planejar, de recriar sua aula caso não saia como planejado, já que gestão de aprendizagem do estudante é responsabilidade do professor. É ele que estará mais próximo do discente no seu cotidiano e, caso haja problemas graves, o docente poderá recorrer ao gestor, para uma ajuda maior.

É importante que na dinâmica da gestão democrática o gestor colabore com a coordenação pedagógica, dando o suporte necessário. Entretanto, ponderações nesse sentido precisam ser feitas, pois

[...] se a democratização das relações na escola pública ficar na dependência deste ou daquele diretor magnânimo, que “concede” democracia, poucas esperanças podemos ter de contar, um dia, com um sistema de ensino democrático (PARO, 2006, p. 19).

Uma gestão democrática não pode depender somente do gestor(a). É certo que a equipe de gestão poderá traçar meios para se chegar a tal tipo de gestão, mas são todos que fazem a escola que oportunizarão de fato esse ensino, através das aulas com os professores, dos planejamentos onde todos discutem, discordam e ampliam ideias educativas, os discentes quando se posicionam sobre as decisões coletivas da escola, ou seja, não será um ensino para a cidadania, mas com preceitos de cidadania. Que se instaure a partir de uma dada função social da escola em prol de um processo formativo

para discentes integrados em sociedade de modo conscientes de si, das relações sociais de produção da vida no mundo e dos outros.

Ademais, pode-se observar a importância de uma relação democratizada para a construção de uma gestão democrática, lembrando todos os dias que o gestor precisa ter ações descentralizadas, junto com os profissionais de ensino em coletividade, sem defesas de interesses particulares e políticos, mas compreendendo seus educandos, dando e lutando para um melhor desempenho, não somente no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), mas na vivência, no conhecimento prático, no pensar crítico, no exercer sua cidadania... pois somente assim teremos uma gestão democrática que avance além dos muros da escola.

Na seção a seguir irá se apresentar sobre da parte empírica da pesquisa desse estudo alguns dos desafios levantados relativos ao estabelecimento da gestão democrática na escola à grau zero da realidade escolar.

2 - PERCURSO METODOLÓGICO DO ESTUDO

Para que uma pesquisa se torne ainda mais vivenciada e reflexiva é necessário que se obtenham subsídios eficazes desde o início com o interesse de estudar sobre o tema, até a construção dos resultados obtidos em seu decorrer.

É preciso ressaltar que a cada questão os sujeitos pesquisados podem ou não responderem conforme esperado, entretanto, isso não será ruim, pois a qualquer momento também poderá surgir novos questionamentos que pautaram um êxito mais completo e abrangente da pesquisa. Neste caso, poderá ao longo do estudo surgir dificuldades de entender e se posicionar sobre o tema estudado.

O investigar por meio de pesquisa é um dos meios que pode aproximar o pesquisador do assunto estudado que eventualmente, até então, esteja em uma realidade desconhecida. A pesquisa proporciona uma interação entre teoria-prática e traz luzes à indagações constituindo contribuições para toda a sociedade em relação ao objeto em estudo. Diante disso, a

pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos. Na realidade, a pesquisa desenvolve-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados (GIL, 2002, p. 17).

Sendo assim, essa pesquisa teve na base de suas intenções investigar de que modo a gestão democrática na escola pode contribuir para a formação da cidadania, tendo em vista, suas relações de socialização para além da escola. Já que,

a escola, como uma instituição que deve procurar a socialização do saber, da ciência, da técnica e das artes produzidas socialmente, deve estar comprometida politicamente e ser capaz de interpretar as carências reveladas pela sociedade, direcionando essas necessidades em função de princípios educativos capazes de responder às demandas sociais (HORA, 1994, p. 34)

Entender como a cidadania se constitui é cada vez mais importante para nossos posicionamentos e participações além dos muros escolares. A gestão democrática será grande aliada na constituição de conhecimento acerca de cidadania, sobretudo quando implementada através de ações educativas no decorrer de práticas docentes reflexivas a partir da sala de aula.

Para tanto e, ao longo do trabalho aqui desenvolvido, essa pesquisa utilizou-se de um estudo exploratório pelos quais se pautou os fatos ocorridos no dia a dia de uma escola na direção das possibilidades da gestão democrática. Tais levantamentos, foram sistematizados a partir de entrevistas semiestruturadas nas quais os sujeitos gentilmente relataram como ocorre o andamento da organização do trabalho pedagógico naquela determinada instituição, e como é visto e vivenciada a gestão democrática nesse contexto de busca do bom funcionamento da Escola.

Essa produção contou ainda para suas estruturações com estudo de campo, haja vista que em um estudo de campo

a pesquisa é desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo. Esses procedimentos são geralmente conjugados com muitos outros, tais como a análise de documentos, filmagem e fotografias. — No estudo de campo, o pesquisador realiza a maior parte do trabalho pessoalmente, pois é enfatizada importância de o pesquisador ter tido ele mesmo uma experiência direta com a situação de estudo. Também se exige do pesquisador que permaneça o maior tempo possível na comunidade, pois somente com essa imersão na realidade é que se podem entender as regras, os costumes e as convenções que regem o grupo estudado (GIL, 2002, p. 53).

Nesta perspectiva, poderá conhecer mais nitidamente o assunto que deseja estudar e como de fato ele se sucede no cotidiano, tendo também mais contato com o alvo da pesquisa, no qual oportunizará o posicionamento mais adequado de análise sobre ele. Por isso, que o estudo de campo foi escolhido como estratégia de investigação proporcionando assim a articulação e vivência dos fatos analisados.

O *locus* da referida pesquisa foi uma Escola Pública Estadual de Ensino Médio do Estado da Paraíba que teve seu nome confidencializado, ainda que o gestor tenha autorizado a divulgação do nome da instituição por ocasião dos estudos de campo desse trabalho. Também não se pretende neste trabalho indicar o município onde está localizada a escola, uma vez que, o projeto que a mesma desenvolve torna a sua identificação imediata em função de que há apenas uma única escola por município na perspectiva pedagógico-administrativa na qual ela se estrutura e que, tal perspectiva, necessariamente será discutida em partes nessa produção, tendo em vista o dimensionamento da compreensão e buscas pela gestão democrática que a escola pratica em função do projeto institucional que está alinhada.

A escola pesquisada tem seu perfil caracterizado por atender em tempo integral discentes da zona urbana e rural e até mesmo dos municípios de sua região. É uma escola de médio porte e, como escola de médio porte, conta com uma faixa entre 400 a 600 discentes. O educando entra na escola de 07h30 e sai às 17h. Tendo nove aulas por dia, entre as de conteúdos disciplinares e as de projetos didáticos, sendo 5 aulas no turno da manhã e 4 à tarde, cada aula tem duração de 50 minutos. Os componentes curriculares são no total de 18, divididos em 13 da base comum curricular e 5 da parte diversificada.

A referida instituição escolar é apenas de nível médio e conta com um quadro de até 28 docentes que trabalham exclusivamente para a escola, estando eles todos os dias na instituição mesmo quando não têm aula em sala, realizando assim o planejamento das atividades pedagógicas. Já que obrigatório 12 horas de planejamento fixo por área e no ambiente escolar. A escola ainda possui 21 não-docentes. Vale ressaltar que a escola está incorporada em modelo estadual de ensino implantado para oferecer aos discentes possibilidades de passar mais tempo estudando na escola e, ao mesmo tempo, dá mais subsídios para que eles construam seus projetos de vida.

Neste contexto, para entender melhor a dinâmica da escola e suas articulações político-administrativas com ênfase na gestão democrática, utilizou-se também textos sobre o assunto aqui estudado, além de contar com a abordagem qualitativa, que tem um caráter exploratório, onde o pesquisador traz ideias e até entendimento sobre o pesquisado a partir de uma realidade vista e relatada pelo o mesmo e não por teorias ou meros métodos, tendo constantemente como base o seu objeto de estudo. Outrossim, a palavra escrita

ocupa lugar de destaque nessa abordagem, desempenhando um papel fundamental tanto no processo de obtenção dos dados quanto na disseminação dos resultados. Rejeitando a expressão quantitativa, numérica, os dados coleta dos aparecem sob a forma de transcrições de entrevistas, anotações de campo, fotografias, videoteipes, desenhos e vários tipos de documentos. Visando à compreensão ampla do fenômeno que está sendo estudado, considera que todos os dados da realidade são importantes e devem ser examinados. O ambiente e as pessoas nele inseridas devem ser olhados holisticamente: não são reduzidos a variáveis, mas observados como um todo. Os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados ou produto. O interesse desses investigadores está em verificar como determinado fenômeno se manifesta nas atividades, procedimentos e interações diárias. Não é possível compreender o comportamento humano sem a compreensão do quadro referencial (estrutura) dentro do qual os indivíduos

interpretam seus pensamentos, sentimentos e ações (GODOY, 1995, pp. 62-63).

Para tanto nesse estudo, no qual a gestão democrática foi discutida dentro do ambiente escolar, essa abordagem será de grande importância, pois será através dela que a questão de pesquisa aqui discutida se dinamizará, dando espaço para a interpretação de como está sendo o ensino da cidadania na escola pública e suas contribuições para posicionamentos dos discentes além da escola em suas relações sociais, relacionando-a vivência de um processo ensino-aprendizagem democrático.

Nesta perspectiva, utilizou-se como coleta de dados a entrevista semiestruturada através de formulários pré-estabelecidos. Nele quem entrevista já estará com as questões prontas e preparado para desdobrar as respostas tendo em vista a maior apreensão possível da realidade pesquisada. Pois, “o formulário é um dos instrumentos essenciais para a investigação social, cujo sistema de coleta de dados consiste em obter informações diretamente do entrevistado” (LAKATOS, 2010, p. 195).

Esse tipo de entrevista tem seu marco principal em um diálogo com o entrevistado, seguindo as questões propostas mas, ao mesmo tempo, vendo o além delas. Tendo assim, a oportunidade de estabelecer novas questões suscitadas no diálogo da entrevista com o sujeito da amostra da população ali presente.

Nesse sentido uma certa padronização nas questões elaboradas é necessário. Pois o que se pretende é

obter dos entrevistados, respostas as mesmas perguntas, permitindo “que todas elas sejam com o mesmo conjunto de perguntas, que as diferenças devem refletir diferenças entre os respondentes e não diferenças nas perguntas”. O pesquisador não é livre para adaptar suas perguntas a determinada situação, de alterar a ordem dos tópicos ou de fazer outras perguntas (LAKATOS, 2010, p.180).

Os sujeitos da pesquisa dessa produção foram algumas pessoas que estão mais articuladas com a dinâmica da escola e com sua articulação no processo ensino-aprendizagem. Para tanto, os entrevistados foram no total de seis pessoas. Sendo o gestor escolar, a coordenadora pedagógica, um professor, o presidente do conselho escolar, um discente e uma mãe como representação dos pais/responsáveis. Na ocasião,

cada um respondeu a questões de formulários diferentes, exceto o gestor e a coordenadora pedagógica que foram as mesmas questões⁴

Procurou-se também analisar o Projeto Político-Pedagógico da escola estudada, porém, não foi possível pois o Gestor da escola pesquisada disse que não poderia mostrar, pois o mesmo não sabia onde estava, já que não se tratava de um assunto que lhe compete, mas sim a Coordenadora Pedagógica, e no momento ela estava em uma reunião com os professores, com isso, infelizmente não houve o conhecimento mais nítido com o documento.

A partir disso, percebe-se uma ação que não condiz com a gestão democrática, visto que o projeto político-pedagógico é um documento da escola e que todos podem ter acesso fácil e principalmente o gestor deve procurá-lo com frequência e analisá-lo, detectando os pontos que foram avançados e o que ainda precisaram percorrer para chegar ao caminho almejado durante a construção do documento. Ele não pode estar somente em um armário guardado ou somente um componente saber onde está, sua existência tem por objetivo ser visível e conseqüentemente aberta a todos que querem conhecer e verificar de perto a identidade da escola.

As entrevistas portanto, ocorreram de forma presencial na qual cada entrevistado se dispôs em responder as perguntas livremente, conforme o termo livre e esclarecido⁵. Para tanto, contou-se com a ajuda de uma gravadora de voz como instrumento de gravação de áudio para posteriores transcrições e categorizações manuais dos dados.

Vale a pena ressaltar ainda que ao final dessa pesquisa a análise dos dados foi através de uma categorização simples. Sendo que, a categorização simples consiste na

organização dos dados de forma que o pesquisador consiga tomar decisões e tirar conclusões a partir deles. Isso requer a construção de um conjunto de categorias descritivas, que podem ser fundamentadas no referencial teórico da pesquisa[...] (GIL, 2002, p. 134).

Desta forma, observou-se as respostas dos entrevistados e nas transcrições de suas falas, fazendo assim as devidas análises. E no decorrer das mesmas, ia se verificando naquela escola pesquisada as relações de organização do trabalho

⁴ Nos apêndices desse estudo, encontra-se as matrizes respectivamente dos formulários.

⁵ O referido termo de livre e esclarecido, consta nos apêndices dessa produção.

pedagógico na direção da gestão democrática. E, concomitantemente, que concepção de gestão democrática havia entre os sujeitos da pesquisa.

Deste modo foram sendo estabelecidos os apontamentos relativos à estruturação da gestão democrática na escola que esse trabalho articula em função das oportunidades de se fomentar qualidade do ensino na direção da cidadania e da democracia para além dos muros da escola.

2.1 - PROJETO ESCOLA CIDADÃ INTEGRAL E SEUS ASPECTOS

Como destacado anteriormente a escola pesquisada conta com o Projeto de Escola Integral⁶, proporcionado pelo Governo do Estado, a fim de ajudar o educando na construção do seu projeto de vida. Nesta perspectiva, se irá discorrer acerca de como ocorre esse projeto e sua relação com a gestão democrática e, com isso, refletir acerca das bases pedagógicas para um ensino que fomente à formação humana para a democracia.

O projeto do Governo do Estado no qual a escola está inserida propõe o funcionamento por tempo integral, onde o discente tem um bom suporte físico-estrutural e pedagógico para isso. É disponibilizado ainda 15 projetos pedagógicos pelos quais o discente, a sua escolha, participar na integralização de suas atividades. Sendo alguns deles relativos ao enfrentamento das drogas, maio amarelo o qual trata da violência e cuidado no trânsito, combate à dengue e suas doenças, sustentabilidade, alimentação, bioma do semiárido, bem leve no qual é destacado a importância da alimentação saudável e da qualidade de vida, jogos-lúdicos com as disciplinas de física e matemática. Vale destacar que, todos esses projetos são propostos e realizados em conjunto com várias disciplinas promovendo assim a interdisciplinaridade, desde a gestão escolar, coordenação pedagógica até os discentes, ou seja, a escola toda é articulada a cada projeto, visando a interação da comunidade escolar no processo de ensino-aprendizagem para além da sala de aula.

Esses projetos têm a duração de 6 meses, depois desse tempo a coordenação pedagógica com os docentes trazem novos projetos para os discentes, sempre tentando

⁶ Para maiores desdobramento de outros aspectos externos ao objeto de estudo relativo, o Projeto Escola Cidadã Integral, consultar em: <http://paraiba.pb.gov.br/educacao/escolas-cidadas-integrais/>.

tornar os projetos atuais e atrativos para a comunidade escolar. Os projetos contam ainda com clubes de dança, de música, entre outros. Sempre com o objetivo de desenvolver o protagonismo e projetos de vida dos discentes.

Contudo, os projetos nos seus fins também visam a aprendizagem em prol da cidadania, porém, não foi falado na entrevista efetivamente quais são as ações para que isso ocorra, por estar no início da implementação do Projeto Escola Cidadã Integral na referida escola, ainda estão na articulação de trabalhar efetivamente com a cidadania dentro de cada projeto, já que, um dos lemas da escola é formar jovens cidadãos competentes, solidários e autônomos.

Portanto, esse é um projeto de grande estruturação para todos sujeitos da escola. Mas, em sua implementação, não se tem a gestão democrática como primordial aspecto para que se tenha o êxito que se pretende. O projeto maior da escola não tem inserção ou estruturação pela gestão democrática. Possuem seu foco somente nos discentes, enquanto o restante da comunidade escolar não está inclusa.

A proposta pedagógica da escola não tem linha objetivada com a formação para a cidadania e nem espaços trabalhados durante as aulas nos quais se possa haver momentos de reflexões democráticas sobre o atual contexto político do Brasil, de modo mais alinhado com os docentes como um todo. Os espaços e ações pelas quais os discentes se posicionem de modo aberto e sistemático em relação a assuntos pertinentes à atualidade política do país inexistem na escola. No entanto, a seguir, se abordará de modo mais focado essa questão.

2.2 - GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA A PARTIR DOS DESAFIOS DOS DIRIGENTES ESCOLARES

Para se conhecer especificamente como acontece as bases da gestão democrática na escola *locus* foram categorizadas de relatos de profissionais da instituição falas e compreensões relativas à necessidade e aos modos pelos quais se tem buscado esse tipo de gestão. Inicialmente deve-se ressaltar que o Gestor Escolar está por vinte e oito anos atuando como docente na referida escola. Estando há quatro meses, gestor. Já a Coordenadora Pedagógica está quatro meses nesta função, visto que, antes ela atuou em outra escola na qual passou quatro anos sendo professora. Além desses sujeitos essa produção contou com a participação do presidente do conselho escolar, um

professor, um discente e uma mãe de discente da escola com atuação no conselho escolar. Sendo assim no total de seis pessoas entre os sujeitos dessa produção.

Todos relataram sobre o cotidiano da escola e como a gestão democrática é buscada no processo de ensino-aprendizagem. Preponderantemente, buscou-se conhecer a dinâmica de funcionamento da escola pelas entrevistas tendo em vista a necessidade das análises fundamentadas para assim se entender os desafios que existem desenvolver-se uma gestão democrática na escola atualmente.

3 - A GESTÃO DEMOCRÁTICA E SUA RELEVÂNCIA NO COTIDIANO ESCOLAR

Sabe-se que a gestão escolar é fundamental para que ocorra um processo educativo satisfatório e para que se possibilite ao discente meios de acesso a um ensino significativo, despertando assim o querer saber mais. Tendo em mente que através de um ensino de subsídios educativos eficazes, as expectativas de futuro para os discentes são ampliadas, desejadas e projetadas em cima de uma educação mediadora e emancipatória.

Assim sendo, contar com instrumentos que difundem os objetivos para se chegar a tanto, fica ainda mais longínquo diante a tantas dificuldades enfrentadas diariamente no ambiente escolar. Contudo, a gestão democrática se apresenta como um artifício para amenizar, e por que não dizer, como forma de solucionar aos poucos esses problemas. Mas, é necessário que todos que a compõem se disponibilizem para contribuir incansavelmente frente a esse desafio, de despertar o interesse de toda a comunidade escolar em participar efetivamente de decisões, posicionamentos, e principalmente a entender que trabalho em equipe pode transpor simples e gigantescas demandas escolares.

Neste aspecto, o gestor da escola pesquisada ressaltou que a escola pesquisada desenvolve uma gestão democrática

através do conselho de classe que atua na escola, onde temos a participação dos alunos (os líderes de classes) e todas as decisões tomadas na escola o conselho atua e também a liderança de classe. Assunto que não precisem do conselho, são tratados com os líderes de classe, como: fila para o almoço, merenda, ou seja, todas as reivindicações dos alunos feitas pelos líderes atendemos dentro da maneira do possível.

Sabe-se que os conselhos escolares são fundamentais para o andamento significativo das escolas e, estão estritamente ligados com a gestão democrática. Eles portanto, articulam os direcionamentos que a escola necessita seguir, sem perder o foco de suas demandas diárias principais. Mas, não se pode dizer que somente com a existência e permanência deles, a escola conta com uma gestão democrática. Pois, se assim fosse essa gestão só aconteceria em dias específicos e oportunos, como eventos, reuniões escolares, reivindicações de alunos, entre outros.

De modo que, a gestão democrática é necessária ser usada diariamente em todas os entraves e avanços que o ensino acarreta, jamais ela será apenas uma solução em uma área ou departamento específico de uma determinada escola e que, quando tudo vai bem, é esquecida por quem a compõem. Ela é presença contínua, em todos os aspectos e adventos no ambiente escolar, ao mesmo tempo, que é revista pensando em promover o melhor para o seu principal sujeito que é o educando.

Outrossim, a gestão democrática precisa está implícita no cotidiano escolar, sendo parte disso, as relações democráticas diárias, fortificando assim uma gestão voltada para todos independentemente de cor, raça, etnia ou crença.

Através disso, ocorrerá a dimensão do conhecer, relacionar e a estreita comunicação de todos, a fim de realizar um trabalho democrático em que a voz, o diálogo e o consenso sejam os caminhos. Além do fato de que, a escola poderá conhecer melhor a convivência social e familiar mais intensamente, ultrapassando apenas os limites das reuniões bimestrais. Desse modo, se a escola

em seu dia-a-dia, está permeada pelo autoritarismo nas relações que envolvem direção, professores, demais funcionários e alunos, como podemos esperar que ela permita, sem maiores problemas, entrar aí a comunidade para, pelo menos, exercitar relações democráticas (PARO, 2006, p. 25).

Pois, a partir do momento que a gestão democrática é vivenciada diariamente o andamento da escola torna-se ainda mais satisfatório, uma vez que ela é obrigatoriamente composta por todos. Gestão advém de oferecer, avaliar e incentivar outros, no caso aqui, todos que fazem parte do processo educativo. E ainda poder contar com a participação de toda a comunidade. E, por esse intuito, o gestor/a poderá ter um olhar mais crítico e perceber fatos que até então não tinha observado, como por exemplo: a realidade do discente fora da escola, como os pais trabalham em casa as dificuldades de aprendizagem que surge na sala de aula, o olhar dos docentes conforme as necessidades dos discentes, como os discentes recebem e se posicionam com as ações que a escola fomenta, entre outros. Por isso, que construir relação escola-comunidade e a vivencia além dos conselhos escolares é ainda mais eficaz, sendo que somente ter conselhos na escola, não é o suficiente para articular todas essas ações restritamente.

Vale ressaltar que, cada pessoa que faz parte da escola tem uma visão diferente da outra, e assim sendo, conseqüentemente, podem detalhar mais coisas sobre um determinado assunto. Foi justamente o que aconteceu quando a Coordenadora

Pedagógica informou durante sua entrevista que a gestão democrática é desenvolvida pela escola, através de

todas as decisões que se toma... é ... a gente sempre faz uma reunião de alinhamento, sempre no início da semana os três gestores, eles alinham as tomadas de decisões da semana ((São três gestores?)) São três gestores, tá certo! Então, nós alinhamos pegamos as funções para cada um, cada um tem sua, tem... suas ações, certo! Então, eu trabalho diretamente com o aluno, com o professor é e com a família em específico, certo! O outro já é funcionários, alimentação, mesmo assim cada um delegando suas funções a gente sempre senta para alinhar, por quê? Porque na alimentação, quem vai submeter a alimentação, não são os alunos? Quem está com os alunos também na parte pedagógica não sou eu. Então, sempre vejo com o administrativo, como é que está a alimentação naquele dia, se está tudo ok, se está tudo dentro do programado, se vai ter algum atraso, por quê? Para que essa...a escola funcione de forma...em sintonia...mesmo jeito são os professores e quando a gente chega a gente faz esse alinhamento por que...no caso do Gestor ele já pergunta, e aí Coordenadora Pedagógica tem ausência de algum professor hoje, como é que tá as aulas hoje, certo! Para que tudo flua. Então, ele já ver...a merenda já está providenciada por dia, tudo foi feito as compras. Então, ele tem a visão geral da escola, enquanto a gente tem a visão geral, mas também, mais fragmentada para cada delegação de atividades. Cada um específico. Eu fico mais olhar...eu tenho esse olhar mais atento se a secretaria está fazendo a demanda direitinho hoje, se digitação está fazendo a demanda direitinho hoje, final do dia a gente sempre faz o PDCA⁷, que a gente planeja, executa, avalia e ajusta por dia, dia seguinte.

Diante disso, ela já diz outra concepção sendo no mesmo âmbito da gestão, mais agora de forma detalhada pela entrevistada onde relata que na tomada de decisões também, fazem parte da gestão democrática desenvolvida na escola. Ela, a coordenadora pedagógica, traz a conhecimento um instrumento muito importante e que deve fazer parte de todas as escolas que é o alinhamento. Alinhamento de trabalho para o plano de ação pelo qual a escola rever o que está sendo feito, o que precisa ser melhorado e o que está dando errado para ser refeito em prol de um processo ensino-aprendizagem cada vez mais promissor.

A escola ao fazer esse alinhamento deixa transparente os desafios e avanços que estão presentes no cotidiano escolar, mas cada um com sua função específica pode contribuir neste processo. É bem verdade que quando se fala em especificidades que

⁷ Trata-se de um mecanismo técnico, sendo um ciclo de planejamentos, desenvolvido dentro de um sistema técnico usado muito por empresas especificamente, nas suas áreas administrativas. Mais, na educação também é propício o seu uso podendo buscar-se avaliar o que está sendo feito e, o que pode ainda ser melhorado. Sendo assim, pode-se planejar, avaliar, verificar e executar de forma eficaz uma ação.

fazem parte dos seres humanos, automaticamente nos remete a individualidade, mas isso não é um problema dentro da gestão democrática, pois já é esperado que isso aconteça e é dentro dessas particularidades humanas e diferenças que o ensino democrático avançará significativamente. Cada sujeito que constrói a escola, completará as limitações do outro trazendo assim a unidade escolar.

Dentro das especificidades humanas e educativas, ocorrerá o trabalho em equipe, cada um ajudando ao outro, pois por exemplo: se o professor precisa de alguma sugestão para sua aula, a coordenadora pode vir auxiliá-lo nesta questão. Outro exemplo na fala da entrevistada: “é que a escola conta com três gestores, onde cada um tem uma área para coordenadora, mais estão em constante contato para estabelecer as metas conforme as devidas demandas que surgem”, ou seja, é um trabalho cooperando com o outro.

Caso assim não seja, torna-se cada vez mais difícil proporcionar um avanço educacional. Enquanto cada profissional não se conscientizar que o trabalho dele vai além de uma mera disciplina ou área coordenada a escola continuará cada vez mais longe de uma gestão democrática e sem avanços contínuos relevantes para o discente formar-se para a cidadania perante a sociedade.

Essas questões remete-nos a autonomia da escola dentro do desenvolver a gestão democrática desde a descentralização das funções até a participação de todos no seu desenvolvimento. Pois, faz-se necessário que, a instituição como protagonista da socialização do saber tenha elementos pedagógicos para tanto e, que a

autonomia da escola, como uma forma efetiva de socialização do poder político, precisa ser construída a partir da constituição de uma cultura compartilhada pelos membros da escola, que seja capaz de sustentar seu projeto coletivo e firmar sua identidade (TEIXEIRA, 2002, p. 72).

Essa cultura compartilhada está constantemente articulada com a co-gestão, tendo como base o consenso a participação de todos, fomentando assim a identidade da escola com suas ações. Nesta perspectiva, também está o alinhamento e principalmente o PDCA⁸, o qual é utilizado como orientação em prol de um processo educativo

⁸ As etapas que compõem este ciclo são: Planejamento (P - Plan), Execução (D - Do), Verificação (C - Check) e Atuação Corretiva (A - Action). Na etapa de planejamento são estabelecidas as metas e as formas de alcançá-las, porém, anterior a isto, é necessário observar o problema a ser resolvido, analisar o fenômeno e descobrir as causas do problema. Esta etapa é caracterizada como a de maior complexidade porque erros cometidos na identificação do problema e no delineamento de ações dificultarão o alcance dos resultados. Na etapa de execução as tarefas planejadas na etapa anterior são colocadas em prática e

avaliativo, pois a escola poderá planejar o que pretende ser alcançado, executar, avaliar se a ação estabelecida obteve sucesso, caso não ajustá-la para um melhor resultado.

Uma dessas ações que é possível se perceber, é nas tomadas de decisões e posicionamentos da escola, porém, para que isso aconteça é necessário que a gestão escolar esteja praticando o ato de avaliar diariamente. Avaliação, não pode ser pensada apenas como algo restrito as disciplinas e salas de aulas, mas sim, que comece na gestão escolar sendo exemplo, dando a oportunidade de ouvir os discentes, sabendo através de questionário como anda a atuação da gestão escolar, desde da escolha do gestor até suas ações, dos professores, funcionários e toda a comunidade escolar, se eles são os receptores dessas contribuições, nada mais justo de ouvir as sugestões que eles têm a dizer.

Assim sendo, avaliar também faz parte de uma gestão democrática que tem como qualidade um ensino responsável, onde a avaliação é sinal de comprometimento e principalmente de objetivos traçados e coragem para consegui-los na prática educativa.

Para tanto, a Coordenadora Pedagógica diz que, a escola com essa avaliação a partir das tomadas de decisões onde todos da comunidade escolar participam

A gente sempre é...faz esse...tem esse cuidado, tem que fazer a escuta, de ouvir as sugestões para que dessa forma a gente faça o alinhamento, está certo! Então, a gente faz o primeiro planejamento juntos, gestores, professores, ai alunos, como nós temos os líderes de turmas, nós chamamos a cada quinze dias os líderes... ai a gente faz a avaliação daquele período de 15 dias, certo! E, ver o que está dando certo, que está dando errado e por que deu errado, ajusta e volta a fazer novamente o ciclo, certo! Do mesmo jeito, é com a família.

Nesta avaliação também como destacado é levado muito em consideração os líderes de classes, onde posteriormente será mais detalhado sua importância na gestão escolar. Mas, também a parte fundamental desse progresso é a família, pois se o discente está considerando algo interessante na escola é na convivência com a família que ele(a) relatará isso. Assim sendo, tornar a relação família-escola cada vez mais

dados são coletados para as análises da próxima etapa (verificação). Nesta etapa é necessária iniciativa, educação e treinamento. Na etapa de verificação os dados coletados na etapa de execução são utilizados na comparação entre o resultado conquistado e a meta delineada. Caso a meta não tenha sido atingida deve-se retornar a fase de observação da etapa de planejamento, analisar novamente o problema e elaborar um novo plano de ação. Na etapa de atuação corretiva acontecem as ações de acordo com o resultado obtido. Se a meta foi conquistada, a atuação será de manutenção (adotar como padrão o plano proposto). Se a meta não foi conquistada, a atuação será de agir sobre as causas que impediram o sucesso do plano (MACHADO, 2007, p. 7).

próxima é uma necessidade imprescindível da gestão democrática neste percurso de aprendizagem discente.

3.1 - A CONSONÂNCIA DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO E A SUA RELAÇÃO COM A GESTÃO DEMOCRÁTICA

As escolas públicas, no geral, carregam consigo o desejo de mediar um ensino comprometido com a qualidade de aprendizagem discente e que o saber gerado dessa qualidade ultrapasse a sala de aula. Para tanto, trabalham também por metas e objetivos para se alcançar tal intento. Estes anseios devem estar delineados no projeto político-pedagógico, no qual estar contido as regras, metas, objetivos, deficiências e qualidades a serem exploradas pelos que compõem a escola. Porém, não basta apenas tê-lo no armário da secretaria escolar, é necessário usá-lo e sempre que preciso analisá-lo e anualmente ou quando for propício refazê-lo, não por ser uma exigência da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional/1996 (LDB)⁹, mas pela função que este documento desempenha na articulação do andamento escolar, no seu funcionamento e na concretização de ações planejadas. Além de promover, a partir das dificuldades educacionais do discentes no processo de ensino-aprendizagem, trazendo a cidadania como forma interdisciplinar para ações cidadãs que rompam os limites da escola.

Outro documento que, faz-se necessário destacar é o plano de ação, pelo qual a escola pode trabalhar as demandas educacionais atuais para a promoção de uma aprendizagem significativa para os discentes, seja através de projetos ou até mesmo atividades pedagógicas, sendo que, nele estará contido o dia que começou a ação e quando terminará e os resultados esperados, quem se responsabilizará por tais articulações, entre outros. Ou seja, poderá se ter uma ideia de quanto tempo irá levar para o ambiente escolar contar com tais avanços e o que influenciará no processo de ensino-aprendizagem e, além de tudo, pode se trabalhar as ações em prol da cidadania no plano de ação, através de projetos sobre a democracia, sendo que todos da comunidade escolar podem ser convidados a estarem envolvidos nesses atos educativos trazendo o coletivo para participar frequentemente em cada vivência desse plano.

⁹ Está inserido no Art. 14 no qual o Projeto Político-Pedagógico é destacado como parte dos sistemas de ensino, onde compõe as normas da gestão democrática do ensino público. Ainda nos seus dois incisos fica claro a participação de todos os profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico de uma escola, além da comunidade escolar e como também no conselho escolar. Disponível em <: <http://portal.mec.gov.br/component/content/article?id=12907:legislacoes>. Acesso dia 23 de Julho de 2017

Pois, não pode haver escola sem coletividade, sem comunidade; já que, é para o seu meio social que o discente irá ao final de cada aula, com uma aprendizagem internalizada e, para tanto, conhecer o que a escola está proporcionando para além dos seus muros, é imprescindível para cumprir a função social em um processo de socialização constante e revolucionário em meio a sociedade.

O andamento escolar tem que está conectado com o projeto existente e é através disso que, a escola terá respaldo suficiente para usar como orientação nas suas ações desenvolvidas, a partir do momento que a comunidade escolar é informada e passam a conhecer as articulações educativas, as metas, as estratégias pedagógicas-metodológicas e o que ainda precisa ser realizados para que os discentes e a comunidade escolar conte com uma educação de qualidade e que vise a cidadania no seu ensino enfatizando que, a participação de todos é de relevância ímpar, promoverá então, uma parceria tornando possível tais mudanças, porque não trará benefícios somente a um profissional individualmente, mas a todos.

Ambos escola-comunidade têm que está lado a lado em todas as dimensões do ensino que visa a qualidade, propiciando um conhecimento participativo e prazeroso para e com o discente contemplando suas dificuldades de aprendizagem diárias na sala de aula, um currículo escolar que tenha em sua essência a participação como eixo que norteará ao discente a oportunidade de pensar criticamente, o qual influenciará a construção da sua cidadania. Contudo, ressaltando ainda sobre o projeto político-pedagógico, a Coordenadora Pedagógica disse que, a escola aqui pesquisada conta com esse artifício no andamento escolar

Sim, tem. Olha, a gente reformulou agora em fevereiro para o início do ano letivo, em Junho vai fazer nova reformulação, certo! Por que no meio do ano, nossa escola vai passar por uma nova...por uma auto avaliação novamente. A gente faz uma auto avaliação no planejamento de Junho, então, já vai ser feito uma nova atualização, por que a gente já vai inserir novas ações no segundo semestre. Sim, toda a comunidade participa. Com debates, a gente...nós preparamos os resultados finais da escola, vemos os pontos críticos, estabelecemos as prioridades para trabalhar durante o ano letivo. Quais os focos principais, e estabelecemos ações pra eles, agora no meio do ano, a gente vai fazer os que foram colocados como ação semestral, por isso, que em Junho a gente vai fazer nova avaliação, outra avaliação por quê? Como a gente colocou com ação de seis meses, tem que ver se aquela ação efetivamente ocorreu, se ela não ocorreu reformular, e reaplicar por quê que não? Como teve ações que, foi bimestral e como tem ações anuais. Anual a gente só vai ver ela mesmo em dezembro, certo!

É relevante destacar que, essa autoavaliação seja constante em cada reformulação, pois assim sendo, a escola poderá detectar de forma mais clara as ações que porventura ainda podem vir a aprimorá-la, ou até mesmo mudá-las na busca de melhorias educacionais como por exemplo: mais disponibilidade de materiais didático e pedagógicos em prol da aprendizagem discente, disponibilidade de merenda escolar de qualidade, professores que entendam e trabalhem a cidadania a partir da sala de aula, ensino intencional sobre a democracia por meio de experiências pedagógicas que ultrapassam atividades meramente escolares, entre outros.

Neste sentido, ter a participação de todos é importante. Mas faz-se necessário traçar estratégias metodológicas para que a comunidade escolar continue participando, porque muitos com o passar do tempo não têm mais interesse de ir assiduamente a escola e assim a relação família-escola fica ainda mais frágil.

Tornar esse processo com ênfase da integração na gestão democrática deve ser atrativo, já que é importante para se concretizá-lo a cada encontro, como por exemplo: trazendo dinâmicas criativas, rodas de conversas, e eventos falando da importância da reformulação do projeto político-pedagógico (PPP) e como a participação de todos é fundamental para a escola. Desse modo acredita-se que surgirá uma possibilidade de articulação entre equipe gestora e comunidade escolar. Isto em função de que, recuperar e manter colaboradores da escola em processos de evasão dos grupos que integram projetos escolares de toda ordem.

O projeto político-pedagógico é de todos que querem e almejam uma educação de qualidade dentro do ambiente escolar, não é do gestor que está batalhando incansavelmente para produzi-lo ou cumpri-lo e/ou até reformulá-lo. É sem dúvida alguma de toda a escola e, a partir das metas e objetivos contidos no projeto pedagógico, articular ações democráticas para conquistar avanços educacionais para e com o ensino da cidadania.

Sendo assim, o

projeto político-pedagógico elaborado coletivamente pela comunidade escolar não é da direção A ou B, ou do governo X ou Y, mas sim da escola, que poderá colocá-lo em prática de acordo com a realidade dela, a fim de atender aos interesses dos sujeitos que a compõem. A escola fortifica-se adquirindo melhores condições de lutar por seus anseios e objetivos (MARQUES, 2003, p. 592).

Neste sentido, esse projeto não pode ser visto como importante somente por alguns profissionais da educação na escola, ao ponto de acreditarem que, somente suas opiniões, observações e decisões irão oportunizar a construção do projeto político-pedagógico, sendo que ele tem na sua essência o apoio e trabalho de todos, se faz necessário, portanto, que todos sejam ouvidos e suas sugestões analisadas. Além de que, a gestão escolar pode interligar as demandas que está tendo cotidianamente na escola e convocar a comunidade escolar para participar do projeto político-pedagógico, para a escola, com a escola e em prol do desenvolvimento e articulações eficazes para o aperfeiçoamento educacional, uma vez que, sem esse documento não é possível um andamento favorável e conhecedor de ações concretas para tais.

A gestão democrática tem como um de seus maiores desafios fazer com que as pessoas tenham o interesse em estar junto à escola acompanhando de perto o que está sendo feito, em que está sendo investido o pouco dinheiro que para ela vem e como ocorre as decisões estruturais de organização do trabalho pedagógico da unidade escolar. Ressalte-se nesse sentido que, se a escola trabalha com uma gestão democrática é fundamental que nessa dinâmica um dos seus maiores objetivos seja a vivência dos processos de compreensão e realização de democracia e, conseqüentemente, da cidadania. Haja vista que não se pode dizer que há transparência, posicionamento crítico dos sujeitos escolares e ensino democrático se dentro do convívio escolar não se tem desenvolvido aulas a partir dos preceitos da democracia.

Um ensino sem tal enquadramento leva o discente a ficar cada vez mais longe de exercer sua cidadania e, se a escola é o ambiente de aprender, que lá seja o espaço que por excelência se aprenda a fomentar ensino democrático.

Desta forma, acredita-se que a gestão democrática é sempre uma estratégia sistêmica aberta. Sua essência está na transparência e principalmente na coletividade e é necessário que ela seja acessível para todos e principalmente os discentes, os quais precisam saber o que está ocorrendo na escola, suas decisões e o que será refletido na sala de aula a partir delas, destacando como eles podem obter informação, darem sugestões e como participar do conselho escolar e de classe, além dos serviços educacionais que estão no ambiente escolar e que podem ser consultados por eles, conhecendo assim atividades e propostas que irão oportunizar aprendizagens ainda mais significativas. E, a postura

do diretor, necessária na gestão democrática que inclui a participação da comunidade, é caracterizada pela própria comunidade, que sabe exigir comportamentos, atitudes e habilidades, estabelecendo claramente o papel a ser desempenhado por ele, de forma a garantir credibilidade a seu trabalho (HORA, 1994, p. 116).

Sendo que, a comunidade escolar pode através da observação diária, perceber como está na perspectiva dos discente as articulações que o gestor/a está empreendendo na escola e o que ele/a ainda está faltando fazer, além do seu desempenho com os docentes destacando a solução para tais problemas. E, essas características podem ser levadas na e depois da construção do projeto político-pedagógico como em tudo que o gestor/a propõem em fazer é imprescindível a participação e o conhecimento de todos que fazem e recebem o saber proporcionado pela escola, a fim de que todos possam se posicionar e se preciso for criticar em prol de um ensino democrático. E que de fato a escola diz que trabalha ou irá desenvolver um ensino em prol da cidadania é interessante que essa meta esteja contida no projeto que molda o ensino, pois não há exercício de democracia sem a prática da cidadania.

3.2 – O PAPEL DOS CONSELHOS ESCOLARES NA ESCOLA

Os conselhos escolares desempenham funções fundamentais para o andamento efetivo das escolas públicas. É neles que é avaliado o andamento de uma escola e conforme a demanda propõem soluções para questões dentro do cotidiano escolar. Eles são divididos em muitas escolas, como Conselho Escolar onde trabalham com as demandas maiores da escola, e como também tem o Conselho de Classe, onde os líderes de classes são selecionados pelas turmas, e com isso, levam até o Conselho Escolar as necessidades dos educandos que chegam até eles a fim de que a direção tenha conhecimento de suas necessidades e, em seguida, buscar instrumentos para atendê-las da melhor maneira possível com ênfase na aprendizagem discente.

Nele também podem participar representante de professores, pais e de toda a comunidade escolar, visando assim a participação de todos em prol não somente de acompanhar o recebimento de recursos que vem para a escola, mas de ser ouvido como pessoas que podem contribuir com uma visão mais ampla e crítica.

No entanto, a existência do conselho escolar não é a garantia que uma escola terá ausência de problemas. Ele tão-somente oferecerá um suporte maior para que ela

ultrapasse-os de forma mais rápida, visando sempre a melhor forma de assistir a coletividade sem maiores demoras e burocracias. Como órgão colegiado ele precisa ter uma base e fluxos para decisão coletiva e não individualista, sendo assim o presidente do conselho não pode, de forma alguma, chegar a posicionamentos estruturais sozinho. É necessário que todos dos conselhos venham conhecer as demandas escolares atuais e se posicionar conforme a ação predominantemente proposta.

Segundo Marques (2003, p. 592)

a presença do Conselho Escolar no cotidiano da escola representa uma nova forma de gerir as instituições públicas de ensino, porquanto ele é composto por todos os segmentos da comunidade escolar e também de representantes da sociedade civil organizada.

Desta forma, entender como de fato um conselho escolar funciona é importante para proporcionar uma discussão mais ampla e fundamentada. Por isso, entrevistou-se o Presidente do Conselho Escolar da referida escola pesquisada. O mesmo é professor onde já atua no magistério a nove anos, sendo que lecionando nesta escola a dois anos e quatro meses e, como presidente do conselho escolar, a quatro meses.

No primeiro momento, o presidente do conselho escolar destacou como se deu sua entrada no conselho escolar: “Primeiros requisitos é ... a questão de, tem que ser professor efetivo do estado para poder entrar. E segundo, a própria escola que precisou e convidou para participar”. Percebe-se então, que não houve um interesse partido por ele, mas sim, por que a escola o convidou. Isso traz a reflexão acerca de, se ele queria e entendia o que de fato era o papel do conselho escolar e o que é competência lá, no Conselho, se resolver. Visto que essas posições ocorre muito atualmente. Onde os presidentes de conselhos vão participar tão somente porque a escola precisa do conselho e, na maioria das vezes, ninguém se dispõe à participação no colegiado do Conselho Escolar. O que ocorre em função dos docentes e demais colaboradores não docentes da escola entenderem que terão mais trabalho e, quando essa parca concepção superada, e algum profissional decidir ir, pouco sabe sobre a importância e ações que o conselho escolar desempenha na escola.

É necessário ressaltar que, a construção do conselho escolar surge primeiramente como uma exigência do Governo do Estado, além de ser pautado no número de alunos e da demanda escolar, sendo que a partir disso, faz-se uma convocação para a escola, a fim de beneficiar a administração escolar e como também o seu andamento burocrático

e educacional. Desta forma, a construção do Conselho Escolar começa-se convidando os professores e a comunidade escolar, para apresentar a importância e para que contribuirá o conselho e, em seguida, começam as reuniões deliberativas para constituísse tal órgão colegiado, reuniões estas registradas em atas. Logo após, tudo é documentado e apresentado em seguida ao Governo, esses aspectos portanto, se relacionam efetivamente com a gestão democrática dentro da escola, tendo como base a organização pedagógica na ênfase de proporcionar a cidadania desde as ações cotidianas, decisões até ao ensino em sala de aula.

Para entender melhor esse processo inicial, o gestor escolar destacou que

o conselho escolar ele tem procedimento é técnico, de você recebe as informações da própria secretária e como formar o conselho, faz a reunião, primeira reunião com os professores, representantes dos alunos, representantes dos pais, faz é ... convida quem vai participar da eleição, da escolha, e depois dessa escolha, tudo é registrado em ata, e aí se registra o conselho. Nós não tivemos esse trabalho não, por que a gente já tinha um conselho já aqui, mais a escola que não tem, tem que passar por esse procedimento, o que nós fazemos aqui é renovar o conselho, a eleição, para renovar os membros, que de 2 em 2 anos, né! ... o presidente, o vice-presidente, representante de pais, dos alunos, o conselho ele tem.

É necessário ressaltar que a escola estudada já tinha um conselho escolar antes de receber o Projeto Escola Cidadã Integral, então foi apenas renovado sua composição. Porém, contando com a participação de outras pessoas da escola, visto que os antigos componentes foram transferidos da escola por motivo de novo concurso para preenchimento das vagas para pessoas habilitadas para trabalharem com o projeto em tempo integral.

Mais referente a composição do Conselho Escolar o gestor ainda diz que:

É formado por diretor, presidente do conselho, dois representantes dos professores, dois representantes dos alunos, dois representantes dos pais... por que a escola é tempo integral. São só dois expedientes, quando são três, são três representante, tem o secretário, tem os funcionários eu já falei (representante dos funcionários) e tem que ser instituído o conselho, tem que ser registrado em cartório, tudo é, por que até para receber as verbas se eu não tiver o conselho funcionando de fato, de direito, eu não, não recebo as verbas. Então, a licitação tem a participação do conselho e da comissão de licitação, no ... prestação de contas, tudo tem a participação do conselho, presidente. Tudo na escola tem que passar pelo conselho, até para problemas de alunos ou de professores mesmo, agente reuni o conselho e ... pra decidir, quando a coisa bem... foge do [...silêncio...] parâmetros normais, aí o conselho é que se reuni para resolver.

Diante dessa fala pode-se entender como é importante a participação no Conselho Escolar. Observa-se que toda a comunidade escolar é representada por alguém e essa é justamente uma das bandeiras da gestão democrática-participativa¹⁰, na concepção dessa gestão não há como ter escola de qualidade sem a participação dos sujeitos que estão vivenciando o ensino. Ter com isso, a oportunidade de serem ouvidos ainda no Conselho é uma ponte de subsidiar meios para que a escola possa desempenhar estratégias eficazes que atinja toda a comunidade, e, além disso, articular estratégias para uma maior autonomia da escola, autonomia essa que, precisa ser conquistada diariamente, sem ser algo dado ou dependente da Secretaria de Educação, os dirigentes escolares devem construí-la a partir de sua autoformação tendo como base uma política-pedagógica democrática para articular as demandas que ocorrem na escola.

Nesta perspectiva, o conceito de

participação se fundamenta no de autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprios, isto é, de conduzirem sua própria vida. Como a autonomia opõe-se às formas autoritárias de tomada de decisão, sua realização concreta nas instituições é a participação. Portanto, um modelo de gestão democrático-participativa tem na autonomia um dos seus mais importantes princípios, implicando a livre escolha de objetivos e processos de trabalho e a construção conjunta do ambiente de trabalho (LIBÂNEO 2008, p. 102).

Para isso, a escola pública precisa criar estratégias de ensino para não perder a essência da participação, já que para muitos profissionais de educação esse artífice não é tão importante e que não mudará nada. Porém, a gestão democrática-participativa surge como meio para mostrar ao contrário, com ela a escola avançará significativamente através de profissionais que estejam comprometidos com um ensino que tenha articulação com a cidadania em prol de uma democracia vivenciada para além do ambiente escolar. Não basta apenas dizer que, a escola tem essa gestão é necessário articular ações advindas desse modelo de gestão, tendo o compromisso com uma educação coletiva atendendo todas as especificidades dos discentes, desenvolver um ensino pautado na democracia para o exercício da cidadania perpassando o ambiente

¹⁰ Esse modelo de gestão, antecede a gestão democrática na escola pública. Contudo, ela tem particularidades que fazem diferença de um modelo para outro. A gestão democrática-participativa tem seu foco somente na participação, onde através dela tudo pode ser resolvido na escola independente das demandas escolares específicas. Já a gestão democrática ressalta que a participação é importante, mas é necessário também que as tomadas de decisões seja com a coletividade, que haja transparência de ações e ideias compartilhadas, sabemos que somente a participação sozinha não oportunizará avanços educacionais, é necessário sempre a análises e desenvolvimento desses três pontos.

escolar é propiciar meios para que toda a comunidade escolar venha está participando das decisões escolares. É ir além do que somente ter escrito no PPP que a escola conta com uma gestão democrática é nas pequenas decisões até as maiores, ou seja, ela é constituída nas vivências diárias.

O Conselho Escolar não pode se limitar apenas as ocupações administrativas, como por exemplo: licitações, compras de merenda escolar, recebimento de verbas. Pois, o seu papel ultrapassa essas ações, a partir do momento que ele vivencia o andamento da escola ele tem o dever de acompanhar com que está ocorrendo e também se posicionar sobre. Ele também é um componente deliberativo dentro da escola. Utilizar o Conselho escolar apenas em demandas orçamentárias/financeiras¹¹ específicas é uma forma de ineficácia por parte de quem entende e participa dele. Diante disso, os

conselhos escolares, como unidades gestoras da escola, têm um papel bem mais amplo do que decidir a utilização das verbas e a posterior fiscalização. A gestão dos recursos financeiros pelo coletivo da escola é importante e inclui-se na gestão da escola, que é, porém, mais ampla e ultrapassa os limites do financeiro, abarcando, assim, o todo da escola (MARQUES, 2003, p. 584).

Desse modo, as finalidades do conselho escolar jamais serão apenas fiscalizações, essa é uma das suas atribuições, mas poderá também acompanha com está o andamento das aulas tendo em mente as dificuldades com os discentes estão enfrentando nas disciplinas e o que pode ser feito para melhorar tais questões, bem como de também orientar o pessoal de apoio frente às demandas que a escola está encampando, além de contribuir para o avanço educacional da instituição quanto à implementação do PPP e do plano de ação da unidade escolar. Para tanto, delimitar o conselho somente em funções específicas de execução financeira e prestação de contas é afetar negativamente a importância estratégica que possui esse colegiado.

No caso da escola aqui estudada, o Presidente do Conselho Escolar destaca como relevante para o conselho: “Bem, é a questão financeira. O que vem tem que

¹¹ Além do Fortalecimento Nacional dos Conselhos Escolares instituído pelo Ministério da Educação como destacado anteriormente, o Governo do Estado da Paraíba trabalha com Diretrizes Operacionais criada em 2014, onde contém seções normativas que devem nortear as funções das Escolas Estaduais, um dos pontos é sobre o conselho escolar que deve utilizá-lo como base. Nele portanto, o conselho escolar tem várias papéis como: a dificuldades de aprendizagens dos discentes, aprovação ou reprovação de ano fazendo constantemente uma avaliação sobre o rendimento escolar dos discentes, como também a participação das tomadas de decisões junto com toda a escola, entre outros. Ultrapassando assim, os limites financeiros nas suas demandas para que ocorra um ensino prático e intencional em prol de uma melhor educação. Disponível em<: <http://static.paraiba.pb.gov.br/2013/12/Diretrizes-Operacionais-para-o-Funcionamento-das-Escolas-da-Rede-Estadual-de-Ensino-no-ano-2014.pdf>. Acesso dia 27 de Julho de 2017.

passar pelo conselho, também as questões burocrática, administrativa, e também a...as questões internas, também passa pelo conselho”. Neste caso, ele começa com um olhar somente nas questões financeiras da escola, e por último as demandas internas, onde não se explicou quais são. Porém, conduzir o conselho com a visão tão pequena sobre o conselho pode provocar ideias, ações, vivências minúsculas, o conselho é abrangente dentro do desempenhar articulações para um processo ensino-aprendizagem mediado e emancipatório.

Vale ressaltar ainda, que existe outro conselho que é muito importante para a escola. O Conselho de Classe é também um órgão deliberativo, onde frequentemente fazem parte dele os líderes de classes que são escolhidos pelos próprios discentes para lhes representarem dentro do Conselho Escolar. Com isso, eles levam as reivindicações da turma até o conhecimento da direção escolar, onde por compromissos do cotidiano não conseguem saber de todas as demandas que por acaso uma turma tenha, porém, o correto seria que eles soubessem.

Eles também poderão relatar como está o desempenho e andamento das aulas dos professores, dúvidas e sugestões sobre rendimento e aprovações e reprovações dos discentes em sala. Onde a escola poderá avaliar e decidir sobre suas ações educativas, tendo em mente que eles são a parte principal dos objetivos e avanços escolares. Tudo é em prol da aprendizagem discente, por isso, faz-se necessário compreender o que eles precisam e o que a escola precisa fazer para melhorar tais questões. Desta forma, o

conselho de classe ou série é um órgão de natureza deliberativa quanto á avaliação escolar dos alunos, decidindo sobre ações preventivas e corretivas em relação ao rendimento dos alunos, ao comportamento discente, ás promoções e reprovações e a outras medidas concernentes a melhoria da qualidade da oferta dos serviços educacionais e ao melhor desempenho escolar dos alunos (LIBÂNEO, 2008, p. 130).

O Presidente do Conselho Escolar citou que a escola tem o Conselho de Classe, e que há uma parceira com eles: “Sim. Porque alguns problemas precisam justamente passar pelo conselho de classe. E no conselho escolar tem a participação de alunos”. Diante disso, perceber-se que essa parceria é somente para resolver problemas, mas como falado anteriormente esse compromisso precisa ir além de problemas, mas sim uma oportunidade de conhecer e ter um relacionamento educativo.

Outro ponto relevante a ser destacado é que o presidente do conselho escolar da escola pesquisada não articulou durante a entrevista o Conselho Escolar a gestão

democrática, visto que, a escola por dizer que trabalha com essa gestão todos que a compõem necessariamente precisa estar por dentro dos meios que a mesma utiliza durante toda a dinâmica de aprendizagem, isso indica que, a escola precisa desenvolver articulações com todo o corpo que a constituem, apresentando a gestão que molda o andamento da escola, suas atribuições e como também a sua importância no e para o processo ensino-aprendizagem. E um deles é o conselho escolar. Uma vez que, dentro do Conselho não há concepção democrática fica cada dia mais difícil vivenciar uma gestão de qualidade.

Entender como esse processo acontece em prol da gestão democrática é fundamental para analisar condições educacionais dentro da sala de aula, para a promoção da cidadania através do ensino, tendo como foco vivências democráticas que transcendam os limites do ambiente escolar.

3.3 - A GESTÃO DEMOCRÁTICA E SUAS IMPLICAÇÕES NA SALA DE AULA

A sala de aula é considerada pela gestão democrática como o lugar onde tudo ganha forma e é por ela que todas as discussões se concretizam em ações sistemáticas para oferecer um saber reflexivo e consistente no processo ensino-aprendizagem. Mas, para que isso ocorra da melhor maneira possível os discentes que são os protagonistas desse processo, precisam estar como o centro da aprendizagem. Enquanto que, o docente, precisa entender que sua participação é fundamental para que os discentes possam vivenciar estratégias metodológicas em prol de um ensino para a cidadania.

Assim sendo, as escolas públicas contam com os/as coordenadores(as) pedagógicos que trazem meios educativos e articulam junto com os professores os planejamentos das aulas, dando sugestões de aprendizagens; além de intermediar as ações da gestão/professores, pois surgem ocasiões em que o gestor/a devido a demandas administrativas que sua função acarreta, nem sempre têm tempo no cotidiano escolar de acompanhá-los mais de perto, sendo assim fica impossibilitado de terem um contato específico com cada um.

Um dos pontos que merece destaque é o planejamento, onde por ele tudo que almeja ser construído em sala de aula se delinea. O ato de planejar não pode jamais ser deixado de lado pela gestão e coordenação pedagógica, pois através dele a gestão de aprendizagem que é dever do professor poderá acarretar danos ao discente. Planejar é

articular conteúdos á pratica; é ter intencionalidade no que está fazendo em função do que há de ser feito. Um processo de ensino-aprendizagem eficaz está estritamente ligado ao planejamento das aulas, sendo a partir dele que, são articulados os conteúdos sistemáticos que serão apresentados durante as aulas, ou seja, as estratégias pedagógicas e metodológicas para oportunizar aos discentes aprendizagens significativas é fomentado pelo docente no seu planejamento semanal.

Todavia se acaso, o fato de planejar for visto somente como mais uma atividade para complemento da carga horária do docente, não será possível proporcionar um ensino que destaque a cidadania, pois, o ato de planejar é primordial antes de qualquer avanço educacional e, a democracia pode ser vista e articulada nesses encontros, no qual poderá contar com todos os docentes, sendo que, cada um apresentará atividades, experiências de situações educacionais vencidas, como por exemplo: problemas de aprendizagens que o discente superou dentro de suas respectivas aulas e, que podem auxiliar os demais docentes dentro de uma dificuldade que esteja enfrentando com um discente no processo de ensino-aprendizagem. Diante disso, a escola pesquisada desempenha essa ação conforme a Coordenadora Pedagógica ressalta que

Sim! É...nós temos três dias de coordenação, que acontece semanalmente que acontece na quarta, quinta e sexta. Então, na quarta-feira nós temos a área de ciências da natureza e exatas, reunido junto com os coordenadores de áreas, cada área tem um coordenador, eu sou a coordenadora geral, ai cada área tem o seu coordenador de área, está certo! Em que eles se reúnem quarta-feira o dia todo, quinta e na sexta. Então na quinta nós temos humanas, e na sexta linguagem, certo! Então, sempre há uma participação, na terça-feira eu me reúno com os coordenadores de área fale...e planejamos a demanda dos três dias, que eles vão estar reunidos com suas áreas, certo!

Então nesse...a gente ver metodologia, é::...a questão de aplicação das aulas na sala de aula, como o que aconteceu, quais os problemas que mais eles têm na sala de aula, que eles encontram no dia a dia da sala de aula com os alunos. Na escola o que está dificultando, o que facilita o trabalho deles. Então, eu sempre faço um primeiro planejamento com os coordenadores de área, fazemos uma pauta para que os três coordenadores de área trabalhe a mesma pauta, com sua área. Ai eles se reúnem na quarta, quinta e sexta, cada um com sua área, ali eles fazem o planejamento.

Neste caso, acompanhar o que os professores nesses encontros realizados por áreas de disciplinas pode ser um subsídio educacional dentro da gestão democrática, por esse motivo existe um coordenador/a geral, onde coordena e acompanha os outros coordenadores e assim pode proporcionar um olhar diferente do outro e, com isso, criar novos olhares e possibilidades para a transmissão dos conteúdos. Mas, é necessário que

haja um envolvimento e acompanhamento de todas as áreas das disciplinas, sendo que um depende sempre da outra, afinal é uma escola em constante andamento pelos seus objetivos. Para que se chegue a resultados comuns todos devem estar por dentro do que se pretende fazer. É a partir dessa

sincronia que o coordenador pedagógico pode promover transformações no espaço escolar, propondo o planejamento, acompanhando sua execução, observando os acontecimentos de uma sala de aula, com a intenção de discutir e buscar maneiras de auxiliar o professor a refletir sobre sua própria prática, mas tendo o cuidado na condução dessa reflexão para não se tornar invasivo, desrespeitoso com o outro (FRANCO; GONÇALVES; 2013, p. 66).

Desse modo, a coordenação pedagógica auxiliará esses docentes na busca de práticas educativas reflexivas trazendo ao entendimento desses profissionais como tais avanços oportunizará aprendizagens com ênfase na cidadania dentro do cotidiano escolar, a sua forma de ensinar e se os discentes estão aprendendo, se acaso não, rever sua ação articulando estratégias pedagógicas para tal. Por momentos os discentes podem até dizerem que não estão entendendo um determinado conteúdo, nestas ocasiões inerentes a sala de aula, um olhar metodológico e principalmente pedagógico permitirá descobrir quais dificuldades de aprendizagem ele está tendo e o que pode dentro das aulas ser melhorado para um melhor rendimento escolar.

E essa prática reflexiva portanto, tem articulação com o ensino democrático que é por muitos professores defendido e por tantos falado que ocorre no ambiente escolar, na realidade ainda é um desafio a ser enfrentado pelos educadores comprometidos com a democracia e o ensino dela, pois muitas escolas, sequer os professores podem trabalhar ou debater tal questão, infelizmente.

É preciso urgentemente trazer a democracia para experiências pedagógicas a partir da sala de aula não somente através de marcos históricos, mas discuti-los dentro do nosso dia a dia, como por exemplo: a situação atual do nosso país, onde a democracia foi aviltada. É nessa atualidade tão antidemocrática que a escola precisa se posicionar e trazer debates relevantes para os discentes, trabalhando com eles questões que afetam eles como estudantes, suas famílias e até seu futuro enquanto cidadão. Porém, os resguardar desses problemas é não está oportunizando efetivamente um ensino com a cidadania, pois ela se constitui com discussões, posicionamentos críticos e por lutas em busca de direitos garantidos pela democracia, sendo essa pelo o povo.

Neste sentido, conhecer como é esse ensino na sala de aula tornar-se imprescindível para compreender como os discentes saem da escola, entendendo a

cidadania e de que forma podem participar da democracia. Durante a entrevista o Gestor escolar disse que

Esse é um dos temas que a gente vai ter que encampar, por que a escola cidadã ela tem muitos projetos, muitos, muitos mesmo! Que as vezes a gente fica sufocado, tem as eletivas, os projetos de vida, os clubes (os clubes o aluno ele vai, pode participar dos clubes, na hora depois do...à tarde depois do almoço, clube de dança, de música, tem clube de menino que quer ser professor de matemática ele vai ajudar os colegas, de computadores, de consertar computadores). Então, nós temos muito, muito trabalho a fazer! Mais isso faz parte do PPP ((ele não lembrava direito)), e a gente tem que encampar e arrumar um tempo pra fazer isso aí, cidadania, né! O outro a democracia, né!

Com isso, percebe-se que a referida escola ainda começará a articular dentro da sala de aula as discussões sobre a cidadania e conseqüentemente a democracia e, mesmo contando na sua dinâmica escolar com muitos projetos a serem desenvolvidos, a ênfase no ensino visando a cidadania faz-se necessário começar a constante na vivência dos discentes. Já que, dentro da gestão democrática a cidadania deve ocupar lugar estratégico no ensino na sala de aula, é através dele que poderá vir a participação de todos. A partir do momento que, o discente convive com o ensino da cidadania o seu interesse em exercê-la é despertado. Assim sendo, ao exercer a democracia tudo ao seu redor é questionado, a criticidade dentro da escola e levará isso para o seu meio social e como também para a sociedade.

Um ensino pautado com ênfase na cidadania precisa ser constante na escola, e, uma das formas para isso é trazê-la dentro desses projetos, já que a escola necessita executá-los. Então, por que não articulá-los com essa temática tão relevante, além de debates, palestras, eventos a partir da sala de aula com ideias criativas relatando a história da democracia, da cidadania e o que elas passaram até nos dias atuais. Proporcionando assim, o interesse e curiosidades, estimulando as potencialidades dos discentes, para que de fato eles possam está sendo preparados para praticar sua cidadania, além dos muros escolares.

Trazendo a escola pesquisada para esse contexto, o docente disse que é importante trabalhar a cidadania na sala de aula

Sim, muito importante, principalmente nesse cenário político que o país passa, para que os alunos possam exercer sua cidadania e entender a democracia. Trabalhamos isso também na disciplina de projeto de vida, onde o aluno diz o país que deseja e seu sonho.

A cidadania não pode ser trabalhada somente em uma disciplina específica, mas sim, em todas as aulas enfatizando em ações simples até conteúdos mais complexos, já que o discente precisa entender a importância desse instrumento para a sociedade, a partir da escola, até suas relações sociais e trazer essa discussão explorando a oportunidade de entender a política articulada à democracia.

Não tem como falar de cidadania sem uma discussão sobre a política, por sermos seres políticos precisa-se entender o que por ela perpassa e principalmente no cenário atual que passa o país. Trazer isso para escola é a oportunidade dos discentes conhecerem as decisões políticas e o que elas afetaram dentro da sociedade. O ato político é algo que molda e decide o andamento de tudo, entre elas a educação, e não tem como pensa-la antes da cidadania, pois é justamente ela que proporcionará meios para que haja cumprimento da democracia.

Neste caso, o que chama a atenção é que o docente entrevistado diz que é relevante o ensino da cidadania mas, em outra fala, ele justifica dizendo como é o ensino da democracia: “É complicado, mais lento. Através de alguns temas em prol da democracia, exceto política”. Percebe-se que, a política não é um dos assuntos de suas aulas, para tanto a democracia não é ensinada na sua essência, para que o discente entenda melhor o papel dele como cidadão em sociedade, discutir sobre a política oportunizará um pensamento crítico dos fatos sociais que acontecem e como exercer sua cidadania pode transformar esse cenário. Não é defender partidos políticos é ensinar sobre a política, fatos esses que são totalmente diferentes. Além de apresentar a política como meio da democracia, já que ambas se completam com ações e consequências para a coletividade.

Acredita-se, portanto, que a escola tendo uma gestão democrática operante pode subsidiar mecanismos educacionais para que tal situação se transforme, pois é a partir da sala de aula que todo o conhecimento ganha forma, se acaso, não há momentos sobre discussões sobre a política ela precisa rever a noção de democracia e de um ensino democrático. É necessário que haja respeito com as opiniões adversas, destacando no decorrer das aulas a cidadania, trazendo também o que é a política, sua importância para a sociedade, além de suas implicações perante à sociedade, é necessário está caracterizado e impregnado nos conteúdos visando condutas discentes democráticas. Ademais,

a gestão democrática em educação está intimamente articulada ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos, de classe, dos trabalhadores, extrapolando as batalhas internas da educação institucionalizada, e sua solução está condicionada à questão da distribuição e apropriação da riqueza e dos benefícios que transcendem os limites da ação da escola (HORA, 1994, p. 49).

Um dos fatores para que ações democráticas acompanhe as aulas diárias é o professor(a) incentivar através de debates ou até mesmo leituras de textos, a participação dos discentes nas aulas, mas como também, nas decisões e andamentos frente à escola. É a partir das aulas com esses aspectos que eles se interessaram sobre e a gestão democrática precisa estar avaliando isso, tendo sempre objetivos eficazes, tendo em mente que ela é feita em benefício dos discentes.

Contar com a participação deles fará o processo educativo encontrar sentido e atender diariamente seus objetivos. Além disso, promover aprendizados e posicionamentos exercitando a cidadania pelos discentes. Que se encontram interagindo em seus contextos sociais e que, em um futuro bem próximo, deverão estar às lutas por processos de participação cidadã em seus espaços de organização da vida.

O docente ressaltou como faz em suas aulas para estar trabalhando a participação: “Uso muito dinâmicas, debates que são mais atrativos para eles. Sim, acredito que o debate proporciona a participação e ao mesmo tempo um pensamento crítico sobre determinado assunto”. Assim sendo, ele poderia também incentivar através da gestão democrática a participação dos discentes nas decisões da escola, sempre que possível lembrá-los como são importantes para a escola e que é fundamental que eles, os discentes, possam ser ouvidos para alcançarem melhorias no âmbito escolar por intermédio da participação e que aprendizagens podem ultrapassar as paredes da sala de aula. Com isso,

o aprendizado, que advém da participação de todos na administração do processo educativo, possibilita a cada um dos sujeitos, individualmente e a todos coletivamente, o crescimento da pessoa humana em todos os seus aspectos: dignidade, atuação, criticidade, capacidade de decisão e ação, devendo ser respeitada na sua individualidade e sociabilidade (HORA, 1994, p. 122).

A participação de todos nas demandas escolares, trará avanços não somente para a escola, mas sim para todos que partilharem desse meio para prática sua cidadania que influenciará significativamente em suas atitudes cidadãos fora da escola. Entender a

realidade de cada um também se faz necessário neste caso. Pois muitos, podem estar passando problemas em casa com os pais (por exemplo), com condições de vida ruins e o professor precisa tratar cada discente a partir do conhecimento com sua realidade, com o diálogo reconhecendo que cada um tem suas particularidades e que precisam ser trabalhadas e respeitadas. E a partir disso, disponibilizar atividades que venham articular o processo participativo em que eles sejam o protagonista, dando assim autonomia e percepção de que podem exercer democracia dentro do ambiente escolar. Como por exemplo: eleições de classes, análises de conjunturas e entrevistas em rodas de conversas acerca da situação atual do país, entre outros. E com isso, eles passaram a vivenciar cidadania a partir de suas dinâmicas de sala de aula.

Neste aspecto conhecer como os discentes veem essa gestão participativa torna esse processo ainda mais intencional e eficaz.

4 - O QUE DIZEM OS DISCENTES

Neste estudo procurou-se ouvir também os discentes, pois eles são os sujeitos que atraem a base da gestão democrática na escola pública e são através do seus conhecimentos afetando suas relações sociais que, onde colocando-os em prática que a sociedade poderá mudar democraticamente um dia. Diante disso, conhecer como o discente observa essa gestão, enquanto alvo dessas ações, torna o processo de estudo ainda mais crítico e flexível, assim sendo a discente que cursa o 3º ano do Ensino Médio da referida escola pesquisada trará um olhar por dentro dessas ações educativas realizadas pela escola.

Por isso, a importância de conversar sempre com os discentes na escola, já que são eles que poderão responder o que de fato está acontecendo ou não, se acaso, eles não forem ouvidos essa relação discente-escola estará a cada dia mais longínqua e o pior, sem avanços significativos para a base de formação política dos discentes.

Assim sendo, a gestão democrática surge para dizer que é possível que os discentes sejam acompanhados mais de perto e que eles desempenham um papel essencial para o desenvolvimento dessa gestão e de toda a escola. Desta forma, a discente diz que considera a gestão democrática importante, mesmo que no início da entrevista ela não soube como era esse modelo de gestão, porém depois de uma pequena explicação pela pesquisadora, ela respondeu que: “Sim. É importante, para que possamos ter voz na escola, mais do que temos”.

É interessante ressaltar que, se a discente não sabia ainda do que se trata uma gestão democrática é perceptível que esse assunto não é levado para a sala de aula, já que quando esse modelo de gestão é implementado na escola todos têm conhecimento disso e toda a comunidade escolar ficam por dentro de seus artificios em prol da escola, além de como já falado anteriormente o fato de que o docente não trabalhava democracia pelo âmbito da política, influenciando assim, a ausência da cidadania dentro da gestão escolar e conseqüentemente do ensino. Então, isso precisa ser revisto pela escola, sendo trazidos aos discentes explicações maiores de porque a escola trabalhará em consonância com a gestão democrática e suas implicações no ambiente escolar. Ademais, a discente acrescenta dizendo que é importante a gestão democrática para que eles possam ter voz, mais do que eles já têm. Isso reflete que, os discentes podem atualmente em alguns pontos não estão sendo ouvidos e veem nesta gestão uma

oportunidade para serem vistos como participantes do processo de ensino-aprendizagem pela escola

Definitivamente essa situação não pode existir em uma escola pública, discentes sem voz, significa aprendizagens limitadas ou meros receptores do saber e nada mais, sabendo que são eles formam a escola e que com a ausência deles nada fará sentido e consequentemente é tudo em vão, pois não, pode haver escola sem discentes. Sendo que,

[...] A principal função social e pedagógicas das escolas é a de assegurar o desenvolvimento das capacidades cognitivas, operativas, sociais e morais pelo seu empenho na dinamização do currículo, no desenvolvimento dos processos do pensar, na formação da cidadania participativa e na formação ética (LIBÂNEO, 2008, p. 137).

Formação ética essa que, necessita ser constante e em todos os sentidos para com o discentes, através de ações educativas que tenham como formação principal a ética educacional, com sua essência democrática. Não adiantará se justificar e continuar no conformismo, acreditando somente que os comportamentos dos discentes é de desinteresse nas aulas ou pelos resultados negativos sem nunca tentar mudá-los, é preciso contemplar a ética cotidianamente em cada atividade desenvolvida na sala de aula em prol da cidadania e da ética para além do ambiente escolar. Se assim não for, a escola pública nunca conseguirá ir longe, sistematizar estratégias e ouvir os discentes, ultrapassando assim qualquer muro de impossibilidades e chegando com a certeza de resultados positivos.

Além disso, no que diz respeito a frequência do ensino da democracia na aula, ela ressalta que: “Não muito. Quando passam, é um vídeo e depois debatemos”. É preciso inovar durante as aulas sem nunca perder o foco que é um ensino em prol da cidadania, debates são relevantes, mas oportunizar algo novo durante as aulas será mais interessante para os discentes, tais como documentários, dinâmicas, leituras de textos atuais sobre a democracia e seus aspectos, livros... sendo que ao final de cada atividade se possa trazer seu pensamentos e contribuições a partir de seu senso crítico; trazer também as novas tecnologias para sala em forma de pesquisa como a internet, entre outros...

A falta de um ensino democrático afeta drasticamente a noção e o desenvolvimento da cidadania por parte dos discentes, sendo que, se o ensino com a

democracia pouco acontece, conseqüentemente pouco será articulado na prática das relações sociais, pois para se aprender algo de fato, é necessário presenciar e projetá-lo diariamente. Por isso, que quando perguntada sobre sua concepção de cidadania a discente diz que na sua concepção é: “As pessoas se ligarem nas outras, não vendo somente defeitos, olharem mais o lado bom das outras”.

Desta forma, fica visível a ausência de criticidade sobre a noção de cidadania é bem verdade que tem a haver com o respeito com o outro, mas o exercício da cidadania não pode se limitar somente a isso. Cidadania é saber seus direitos e deveres; é ter criticidade, posicionamento, é sobretudo lutar e participar nos rumos de desenvolvimento da cidade ou espaços locais de vivência daquele que se pretende ser cidadão. E a escola, como base para esse processo de formação para a cidadania é indispensável, sendo fundamental ver o discente como protagonista em prol de uma construção de um mundo melhor para se viver.

Nesse sentido, um trecho da entrevista com a Coordenadora Pedagógica é também interessante para se compreender como a escola pesquisa costuma trabalhar essa direção de formação democrática. O trecho é:

Sim. Primeiro por que é um dos pontos da nossa escola, é formar jovens cidadãos, autônomos, competentes e solidários e o principal foco é formar para a cidadania...certo! Queremos cidadãos competentes, autônomos e solidários, então nós temos para...estamos sempre trabalhando para esse foco. Primeiro porque eles têm que construir o projeto de vida deles. Que eles constroem o projeto de vida deles, no final a gente vai ver com eles, se aquele projeto elaborado por eles, no início do ano realmente é o que eles querem, está certo! Então, aqueles poderão ver inúmeras ações de cidadania, de solidariedade [...]

É certo que a referida escola tem projetos onde destaca os discentes como protagonistas dos seus sonhos. Porém, não utilizar instrumentos dentro da gestão democrática para potencializar essas competências cidadãs, torna o ensino como uma condição limitada e sem perspectiva de formar cidadãos para confrontar uma sociedade antidemocrática e isso definitivamente não pode ocorrer em uma escola.

O papel do professor nesta questão fica ainda mais vital, pois é através dele que o discente será despertado para promover transformações nesta sociedade de “iguais” direitos e deveres, a partir dos aprendizados internalizado. Pois,

na luta por uma sociedade de iguais, o educador crítico utiliza-se das armas de que dispõe: a formação da consciência e a organização de

sua categoria, associando as lutas políticas do oprimido com as lutas pedagógicas. A posição desse educador é incômoda e incomodadora, na medida em que, de um lado, o sistema educacional dominante o pressiona no sentido da reprodução da sociedade injusta, e, de outro, ele opta pela transformação dessa sociedade (GADOTTI, 1992, p.44).

Sendo assim, é necessário que a escola promova formações continuadas com ênfase no ensino da democracia para os professores, desafiando-os dentro de dinâmicas como tratar os temas relevantes como: a política, os direitos humanos, os deveres dos cidadãos entre outros. A partir disso, poderá se desenvolver na sala, aulas que os docentes terão mais confiança e conhecimento para lecionarem e proporcionando uma participação mais efetiva por parte dos discentes.

Vale ressaltar ainda que, como falado anteriormente a participação dos discentes nas tomadas de decisões da escola é um exercício de participação em prol da democracia dentro da gestão. Com relação a isto, a discente relata que não ocorre a participação deles efetivamente nas decisões da escola, conforme menciona: “Somente participamos na compra das fardas. Queríamos participar da escolha do cardápio, já que é uma coisa para nós e seria uma forma de democracia na minha opinião”.

Desta forma, percebe-se que os discentes não são ouvidos constantemente, só em uma atividade específica e até mesmo para compreenderem mais que cardápio tem a ver com uma ciência e uma condição profissional de atuação. O que não impede obviamente de se abrir espaços para a escuta dos discentes quanto ao cardápio. Eles aprenderiam também nessa ocasião. Com isso, a gestão democrática não ocorre como finalidade para um processo de ensino-aprendizagem, pois ela trabalha com todos, por todos e para todos, principalmente com seus sujeitos referenciais: os discentes. O Conselho de Classe também poderia levantar essa discussão, através do líderes de classes por exemplo. Sendo parte do papel deles trazer essas reclamações, a voz dos discentes a gestão. Além de transformar essa situação de não escuta ou alterar essa secundarização relativa à opinião dos discentes.

Não se pode admitir que os discentes participem apenas de uma demanda escolar ou outra que sejam proforma. Trazer a escolha do cardápio, por exemplo, é uma forma de articular uso social do conhecimento disciplinar. É certo que, por problemas financeiros, a escola nem sempre poderá acrescentar na merenda, todas as escolhas dadas pelos discentes, e até mesmo isso é mote de formação! Entender o que de fato

precisa ser mudado e buscar democraticamente essas mudanças oportunizará mais avanços no processo de aprendizagem.

Toda a equipe escolar deve estar em processos de coesão em prol de uma gestão democrática eficaz, estando disposta a ouvir essas demandas e sugestões. Nesse aspecto, a discente destacou na entrevista que têm uns funcionários que são acessíveis: “São. Mais tem uns funcionários que não, por serem enjoados. E professores que não querem atribuir as notas como merecemos, ficam colocando empecilhos”. Proporcionar essa acessibilidade para com os discentes trará mais flexibilidade ao ensino, além de oportunidades de democratização. Pela qual a comunicação e serviços educacionais podem vir a ser melhor articulados.

Por isso é necessário que todos estejam juntos em torno de objetivos comuns e buscando proporcionar sempre um trabalho em equipe e individual receptível para e com o discente. E isso inclui também os professores quando forem atribuir as notas em provas, trabalhos... analisar o que o discente fez a partir da realidade dele, com um olhar crítico obviamente. Isso, desde o discente ao professor.

Neste sentido, a Coordenadora Pedagógica diz que a escola trabalha com toda a equipe escolar na direção da aprendizagem coletiva. Conforme pauta:

Sim. A gente, está sempre chamando para o trabalho em equipe, está certo! Por isso, é tanto que a gente sempre faz as reuniões de alinhamento para que haja uma...coletividade nas ações, nós somos parceiros nas ações. Então, se esse setor aqui não está dando certo, mais esse aqui está e ele pode chegar junto para ajudar sim, certo! Então, é...como eles têm nove aulas de áreas, vamos que hoje falte um professor, mais qualquer um dos outros, das outras áreas, vem para fazer o remanejamento de aula dele. Sem ter necessidade que a gente esteja cobrando, esse ou aquele. [...] A gente está trabalhando nesse ponto, se tem problema junto aos funcionários, então, já faz a reunião de alinhamento, quer que está dando certo, quer que não está dando certo, por que não está dando certo. Então, eles têm que ser parceiros sempre, parceiros o trabalho flui melhor, né! Por que, se ficar em ações individuais com...as vezes, não dar certo o setor individualista, certo! Então, a gente estabelece a corresponsabilidade, que eles têm que ter, a parceria que eles têm em equipe. A gente está sempre chamando a atenção deles nesse ponto, e que tudo centraliza...quem é o centro de tudo é o aluno. Então, nós que estamos em torno dele temos que está alinhado para que o aluno que está no centro, certo! É...se desenvolva bem, de forma integral certo! Com ações de cidadania, voltadas para o seu protagonismo, formar jovens competentes, solitários e autônomos.

É fundamental para a escola trabalhar sempre de mãos dadas com a coletividade, não somente com pais ou responsáveis dos discentes, mas sim com as pessoas que a compõem. Porque dentro do ambiente escolar tem que haver relações interpessoais favoráveis ao processo educativo, práticas socializadora e participativa, entendendo o outro como um legítimo outro. Lembrando que um precisa do outro, desde o porteiro até ao gestor(a) e estabelecer estratégias para que isso aconteça diariamente, tornando essa relação de parcerias cada vez mais forte. Haja vista que,

Para se formar uma equipe, não basta existir um grupo de pessoas. É necessária, em primeiro lugar, a adesão do grupo de profissionais que assumem conscientemente a disposição de construir conjuntamente uma equipe, de tomar decisões coletivamente, de pôr em prática o que foi decidido e cumprir sua parte em relação ao que foi decidido. Em segundo lugar, o trabalho em equipe apenas ganha sentido dentro de um conjunto articulado e consistente de práticas escolares: uma estrutura organizacional sólida, processos de gestão definidos e eficazes, práticas participativas, projeto pedagógico-curricular, formas de avaliação da escola e da aprendizagem, formação continuada. Em terceiro lugar, para que o trabalho em equipe funcione, os membros da escola precisam aprender determinadas competências: capacidade de comunicação e expressão oral, habilidades de trabalhar em grupo, capacidade de argumentação, formas criativas de enfrentar problemas e situações difíceis. Por parte dos diretores e coordenadores pedagógicos, é preciso capacidade de liderar e gerir práticas de cooperação em grande grupo, de modo a criar uma outra cultura organizacional, ou seja, uma mentalidade de organização escolar instituída a partir das percepções, modos de pensar e agir, práticas, próprias da cultura existente entre integrantes da equipe escolar (LIBÂNEO, 2008, p. 103).

Ademais, essa unidade de toda equipe transmitirá mais confiança para os discentes. Pela qual se disponibilizará de um contato mais próximo com eles, conhecendo assim, os seus problemas educativos, estruturando democraticamente ainda, a melhor forma de serem resolvidos. Porém, entender-se que a escola não poderá fazer tudo conforme os discentes pedem, mas parar e sentarem, refletir e buscar uma solução com eles oportunizará uma gestão democrática com ênfase na cidadania na escola e fora dela.

Ainda a discente deixou para a escola como sugestão o que ela poderia fazer para despertar o interesse dos discentes na organização da escola: “Acho que eles poderiam trabalhar mais as questões visando o Enem, e também diminuir as questões do simulado que a escola utiliza como uma nota pois são treze questões em um dia só, muito difícil!”. Interessante é que a discente ao mesmo tempo que reivindica

instrumentos que favoreçam e os aproximem da dinâmica do ENEM, reclama que “treze questões” estão excessivas para se fazer em um dia de tarefa avaliativa na escola. Tanto as treze questões que não trazem estrutura e enquadramento relativo ao ENEM, segundo à discente, quanto à discente, ao docente e à escola teriam muito a agregar pela dinâmica de trabalho da gestão democrática também nessa estrutura de superação no tocante a episódios como esse.

A gestão democrática ainda é um desafio a ser enfrentado, ainda que ela proporcione muitos instrumentos para ocorrer igualdade e qualidade no ambiente escolar. A prática da cidadania, por exemplo, por intermédio da gestão democrática, também pode se estruturar na escola. Para tanto, a participação dos pais e/ou a busca de tal participação continua a ser imprescindível.

4.1 - PARTICIPAÇÃO DOS PAIS/RESPONSÁVEIS NA ESCOLA

Para promover um ensino ainda mais eficaz na escola é indispensável a participação dos pais. A escola desempenha o papel de ensinar, porém, a educação tem sua base primeira em casa. Essa participação quanto maior, melhor promoverá um elo de conhecimento-vivência que auxiliará à escola efetivar suas ações com os discentes diariamente. A partir do momento que há uma relação educativa entre escola e pais, melhor se torna as possibilidades de rendimento escolar. Os pais podem visitar o ambiente escolar, questionar e acompanhar de perto o que seu filho está fazendo na escola e como anda o seu desempenho escolar, ainda podendo ajudá-lo em casa nas dificuldades de aprendizagem que porventura vierem a surgir, entre outros. Afirmado assim, como essenciais são a presença deles neste processo.

Atualmente um dos maiores desafios a ser enfrentado pela escola pública é a ausência dos pais no cotidiano escolar. No geral, os pais apenas visitam rapidamente a escola nas reuniões bimestrais para verem as notas e quando isso ocorre, poucos se interessam em participar das decisões que estão postas para consulta. Por falta de tempo, devido o dia a dia, ou até mesmo por achar que os filhos são inteligentes e comportados o suficiente. Ou, ainda, por não acreditarem poder “corrigir” os filhos em função do limite no qual chegaram. Segundo o Gestor da escola pesquisada esse é um dos desafios também para que a gestão democrática seja desenvolvida na escola

[...] E o desafio é esse, fazer com que o aluno participe do que é feito para ele e como também, os pais. E na escola pública o grande desafio é fazer com que os pais participem por que eles não têm tempo para a escola.

Neste caso, desempenhar ações que despertem o interesse dos discentes em participar dos projetos que são feitos para eles é fundamental. A partir do momento em que pais, alunos e professores são ouvidos quanto a essa questão, com um plano de ação longitudinal, se pode mudar sensivelmente essa situação. Acreditar nisso por si já é um bom começo! E através de um plano de ação focado na questão que pais e responsáveis poderão ver esse compromisso escolar despontar com retornos mais evidentes e periódicos. A gestão democrática é um instrumento de amplitude, crescimento e de formação inclusive para gestores, docentes, não docentes, pais e comunidade escolar.

Voltando a esse aspecto relativo à dificuldade de atendimento dos pais, a coordenadora pedagógica, justifica essa ausência dos pais por estar no início do projeto, a demanda de visitas ainda é pouca, ainda destaca como é vista pela escola a participação dos pais

Neste início a gente está recebendo poucas visitas, poucas! Alguns já vieram visitar, principalmente na hora da alimentação, certo! Mais é (...silêncio...) nós só fizemos uma reunião de acolhimento em fevereiro, e vamos fazer uma reunião agora está certo! Então a gente é...estou sentindo pouco fluxo do pais, pra ser integral eu pensei que a gente ia ter uma visitação maior, está certo! Mas não, estamos recebendo sim, mais não tão grande o fluxo, mais está vindo pais perguntar como está o filho e tal. E a partir, desse segundo bimestre eu acredito que ele irão vim mais, dependendo do resultado agora do primeiro bimestre.

A participação dos pais para a escola é essencial, primordial, que os pais participe mais por que eles é...vamos dizer assim, é um apoio muito grande pra gente...muito, muito grande! A gente tem que trabalhar um ao lado do outro, para que a gente possa resolver os problemas que acontecem, principalmente no comportamento dos alunos, né! E no mundo tão globalizado de hoje, em que os adolescentes passam a maior parte do tempo sozinhos, que os pais passam o dia todinho trabalhando. Quando a gente chama os pais, geralmente a gente encontra a dificuldade deles terem horário para vim para a escola...por quê? Por que passa o dia todo trabalhando, certo! Veja aqui que, hoje vários alunos estão pedindo para ir embora, como a gente só libera, é uma regra da escola, quando a gente...o pai libera...a gente não consegue falar as vezes por que o pai está com o telefone desligado, por que está na hora de trabalho, ou quando a gente diz...homem eu vou, a gente vai solicitar seu pai, não se minha mãe vier ela já está sobre aviso no trabalho, ela não pode sair do trabalho, entendeu! Então, o que é que a gente ver: que o pouco fluxo dos pais na escola, também é essa questão do trabalho deles, que eles

passam o dia trabalhando. Então, eles não veem, geralmente para a gente conseguir a gente faz um agendamento, que dia vocês podem vim, então muito...o que está acontecendo a gente, eu mesmo estou trabalhando meu horário de almoço por quê? Por que é o horário livre do pai.

Traçar estratégias administrativas pelas quais despertem nos pais o interesse em acompanhar o processo de ensino-aprendizagem, fica ainda mais evidente e constante. Uma das, a coordenadora já está fazendo, disponibilizando do seu horário de almoço para sentar e dialogar com os pais, abnegando assim do seu tempo de alimentação mesmo não sendo o correto. Nesse aspecto, fica nítido o interesse dela em intensificar essa relação, de modo que se os pais se interessassem assim como ela, o flui da aprendizagem seria ainda maior. Porém, a escola poderia também promover eventos que chamasse ainda mais a atenção dos pais, como jantares, feijoada, mutirões de limpeza de áreas para recreação... dando ênfase a importância de ambos caminharem juntos, encontros com palestras sobre a relação família-escola, pois

a participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos, pais (LIBÂNEO, 2008, p.102).

Não basta somente a escola ter metas e objetivos para alcançar é necessário buscar para eles e a partir delas a ajuda de todos. Gestão, professores, funcionários, pais e discentes... organizar estratégias de aprendizagens que permita chegar a tais metas, tendo em mente que o processo o ensino fluirá de forma mais focada. Acredita-se que para a escola essa participação é fundamental para escola. Saber o que os próprios pais pensam sobre questões como essa pode ser a ponte para compreender um pouco mais acerca do fato de não acompanharem efetivamente os avanços e dificuldades escolares de seus filhos.

Diante disso, a Mãe que participou como sujeito dessa pesquisa e que participa do Conselho Escolar como representante dos pais, menciona que: “Vou todos os dias mesmo sem ter aula, mesmo eu trabalhando aqui¹², tenho vizinhos na escola, vizinha, vou todos os dias por que, gosto de olhar o andamento da aula e deles. O que meus

¹² A entrevistada trabalha nos serviços gerais da escola pesquisada neste estudo.

filhos estão fazendo na escola, né! Na sala de aula.” Diante disso, é perceptível o comprometimento da Mãe para com a educação dos seus filhos e até com os vizinhos, pois não ela não quer somente ver o comportamento dos filhos, mais como está a aula.

Por isso que, é fundamental ao pais estar sempre em comunicação com os professores, pois são eles que estão mais próximos com os discentes e podem informar com exatidão quais as dificuldades de aprendizagens e como resolvê-las junto aos pais. O professor é o maior e melhor sujeito do processo de base da escolarização a partir da sala de aula, ele sempre necessita estar atento ao que a cada discente está demonstrando os discentes. Um colaborador essencial para a gestão democrática na escola em especial ao alinhamento de trabalho na interação escola-família-comunidade.

A relação família-escola tem como base o interesse de partilhar as ações que a escola está promovendo, de como afetará os discentes para um melhor ensino e principalmente como a família pode vir a auxiliar na aprendizagem do discente. Haja vista que,

para que haja uma “relação mais amistosa e mais participativa”, parece ser necessário a construção de uma cumplicidade entre família-escola em uma perspectiva ampla, que ultrapasse o simples acompanhamento de deveres escolares ou a presença em reuniões bimestrais (ALMEIDA; FERRAROTTO; MALAVASI; 2017, p. 652).

Essa relação oportunizará a escola conhecer mais de perto a realidade do discentes e desenvolver competências para trabalhá-la, caso nas aulas eles apresentem dificuldades de aprendizagem a escola poderá com a ajuda da família, promover subsídios para mediar um saber a partir da superação de suas dificuldades de aprendizagem. Nesta perspectiva, a Mãe destaca que: “Tem que ser parceria, de mãos dadas, né!...tem que estar sempre de mãos dadas, por que se não tiver o pai em conjunto na escola, ai não tem como trabalhar”.

Parceria essa que deve ultrapassar reuniões bimestrais ou somente quando os professores convidam os pais para virem à escola por causa de algum determinado problema. A parceria deve ser constante, se caso assim não for, é apenas compromisso como obrigação e consequentemente parceria sem resultados focais.

No caso da escola estudada a Mãe ressaltou que, não é convidada somente nas reuniões bimestrais, conforme registrou:

Não. Por que a escola convida para a gente participar de tudo, de conselho, de...não somente de reuniões, mais convida para participar

de tudo, né! Ficar bem informado. Participo do conselho escolar. Dentro do conselho a gente fala o que vai comprar, né! O que o dinheiro deu para comprar, né! Dentro da escola. O que é que precisa, essas coisas.

Sim. Às vezes, tem alunos com dificuldade de aprendizagem. Ai eles falam, que vão planejar de outra forma para ajudar o aluno.

Desta forma, ela participa também do conselho escolar onde é ainda mais fundamental para o andamento do ensino. Como falado anteriormente o Conselho Escolar não pode se deter somente à questão financeira da escola, sua atribuição é mais ampla. Em síntese: participar como sujeito das reflexões acerca dos problemas em sala de aula, de estabelecimentos para superações das dificuldades de aprendizagem, entre outros. O conselho é uma das unidades executoras escolares que não pode se deter somente na parte financeira, pois ele é constituído para atender a todo ambiente escolar e a participação dos pais dentro dele é uma oportunidade de ouvir a comunidade escolar, de saber o que eles pensam e de colaborar para o trabalho de formação para a cidadania.

A participação dos pais e responsáveis não é somente um desafio, mas sim um problema educacional que a escola pública precisa cuidar sistematizando ações pedagógicas para ir minimizando impactos cotidianos na direção de seu controle. A participação dos pais e responsáveis é um dos meios para a gestão democrática se consolidar. Haja vista que no processo de ensino-aprendizagem o gestor/a, professor/a, não resolve(m) problemas de lacunas familiares que implicam na base de aprendizagem dos discentes. Mas, podem juntos, família e gestão escolar como um todo, envidar ações que ocasionarão maiores e melhores possibilidades de aprendizagens e de permanência com sucesso dos discentes na unidade escolar. E daí, para condições mais estruturais de formação para a cidadania.

4.2 - POSSIBILIDADES PARA A ESCOLA PÚBLICA DESENVOLVER A GESTÃO DEMOCRÁTICA

A implementação da gestão democrática na escola diferentemente do que muitos profissionais da educação pensam como sendo algo distante de ser alcançado, não pode ser compreendido como verdade. Apesar dos desafios que surgem diariamente dentro do processo ensino-aprendizagem as escolas públicas têm potencialidades para desenvolvê-la, basta tão-somente a preparação e a disponibilidade de pessoas que

compõem a escola sob o entendimento de como ela é fundamental para as relações internas no tocante de se chegar a um bom funcionamento da unidade escolar.

Esse modelo de gestão não pode ser reconhecido apenas como um avanço que atingirá somente a escola especificamente, já que a gestão democrática é também preparatória para a vivência da cidadania dentro e fora dos muros escolares também das equipes docentes e não docentes. As relações democráticas em torno do PPP (desde sua elaboração à implementação), o amadurecimento do coletivo na lida com as decisões participativas, o fomento da formação humana para a cidadania e democracia dos educandos a partir da sala de aula são exemplos que os docentes podem utilizar no decorrer de suas disciplinas em sala de aula e ao longo de suas próprias formações docentes, continuamente.

Por esse motivo que não se pode olhar um discente apenas como um mero agente de escolarização que está na sala de aula somente para apreender e guardar conhecimentos e sendo preparado para ter uma condição empregatícia. É necessário trabalhar com o discente o percebendo como um indivíduo que contribuirá para relações de democratização de seus espaços e interações humanas e que será um cidadão participante da sociedade que exigirá dele posições, questionamentos e uma vivência crítica para a cidadania. Esse é um dos fundamentos da base e função da gestão democrática. Preparar o discente a partir de suas vivências democráticas na instituição escolar para vida em sociedade a partir do conteúdo programático com o qual também se produz a aprendizagem é vital para o processo de formação humana desejado pela gestão democrática.

A gestão democrática é um dos referenciais de organização do trabalho pedagógico, pelo qual oportuniza várias ações significativas dentro do processo de ensino-aprendizagem, como por exemplo: um currículo escolar organizado, processo avaliativo dos docentes e discentes, o necessário domínio pedagógico de conteúdo, formação continuada para que os profissionais possam desempenhar seus trabalhos, sistematização dos deveres de casa, rotina de bom funcionamento da escola, clima de ambiência, gestão de resultados além da infraestrutura do prédio escolar... Sendo que em seu primeiro plano esse modelo de gestão existe para fomentar uma escola que seja dinamizada e comprometida com os avanços escolares em todos os aspectos. Haja vista que não basta tão-somente enfatizar um ensino que tenha eixos com a cidadania, quando

na verdade a escola não está adequada para nortear bases de formação para a democracia! Eis um dos desafios face às possibilidades da gestão escolar.

Para que a escola possa oferecer para os discentes todas essas oportunidades educacionais com a gestão democrática é preciso transpor muitos outros desafios, como por exemplo o de rearticulação curricular. Sabendo que por ser algo novo, inicialmente, pode haver resistência de uns profissionais, porém, como tudo no ambiente escolar para que ocorra com excelência implicará em ações de formação continuada, de alinhamento conjunto e de estratégias diferenciadas que estejam contando com aprendizagem profissionais interdisciplinares junto aos docentes e não docentes da instituição escolar.

Outro desafio para a construção de possibilidades que se pode apontar é a comunidade escolar estar estimulada a se dispor a participar da gestão, porque em muitas ocasiões os docentes e até mesmo o pessoal de apoio por acreditarem que seu trabalho é somente naquela função específica para a qual está nomeado — não necessitam mais de nenhuma outra participação — em nenhum outro lugar das frentes de trabalho na Escola. Trabalhar pela gestão democrática é buscar fomentar o entendimento em todo não docente acerca de que ele é ali na escola, antes de tudo, um educador de apoio.

Neste sentido, surge a necessidade da escola se desdobrar nessas questões a partir de formações continuadas, tendo dentro delas destaques e contribuições que afetem a formação de base política em relação à educação tanto de discentes quanto de docentes; lembrando-os sempre da função social da escola. Sendo essa considerada uma das possibilidades que começaria por se rever os conceitos que se tem de escola, de sociedade, de hominização, de mundo, de trabalho, de conhecimento... E, sendo tal função, instituída pelo grupo de profissionais de ensino de cada escola. Referencializadamente.

Vale destacar que essas formações devem ser constantes e que sejam sempre trazido por elas à reflexão os princípios a serem estabelecidos de como o trabalho em equipe pode nortear identificações coletivas de formação humana em prol do bem-estar e da qualidade de vida nas frentes de trabalho e renda nas relações sociais de produção.

A gestão democrática na escola,

[...] sustentada no diálogo, na alteridade e no reconhecimento às especificidades técnicas das diversas funções presentes na escola, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às normas coletivamente construídas

para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola (SOUZA, 2009, pp. 125-126).

Esse processo de participação proporcionará uma comunicação reflexiva e aberta dentro do processo de ensino-aprendizagem e das relações educativas que permitirá o diálogo com gestor/a, docentes, não-docentes, discentes e pais os quais apresentaram as dificuldades existentes, avanços e o que ainda necessita ser revisto para que venha otimizar a promoção do ensino da cidadania, a partir da sala de aula, com ênfase na interdisciplinaridade.

As tomadas de decisões em seus complexos ajustes face às diferenças das quais eclodem na escola também são vistas como um dos desafios dentro dessa gestão que se pretende democrática. Trazer todos para partilharem decisões educativas que influenciará às demandas escolares, desde das mais simples até as que tomarão proporções maiores, é antes de um desafio; uma oportunidade às equipes gestoras. Oportunizará, de princípio, que todos tenham conhecimento do que a escola pretende alcançar, seus planos estratégicos e resultados esperados, a partir dos planejamentos até ações democráticas.

Estabelecer encontros regularmente com toda a comunidade ou com o conselho escolar é um modo para superar diversos problemas como, por exemplo: o desinteresse dos discentes em participação das aulas e nas decisões da instituição. Sendo ainda, um eficaz encontro para apresentar o que está sendo feito e o que ainda será, a compra da merenda escolar, o cardápio, o andamento da aprendizagem dos discentes em sala, a reformulação do projeto político-pedagógico observando e respeitando as opiniões de cada componente e ao final entrar em um consentimento do que realmente será deliberado. Neste ponto, o respeito às especificidades da comunidade escolar, como: opiniões diversas, críticas negativas e construtivas, posicionamentos sobre o andamento das ações empreendidas pela gestão escolar, entre outros é ainda mais fundamental, tornando assim, mais uma possibilidade de aprendizagem democrática enfatizada nessas tomadas de decisões.

Isso tudo se remete a descentralização da gestão. Tal descentralização é uma das possibilidades mais marcantes dentro da gestão democrática, pois a partir dela não é permitido que apenas o gestor/a norteie os rumos dos assuntos escolares. É necessário que eles partilhem com seus liderados as posições necessariamente coletivas em busca de conhecimentos que atinjam a todos da escola, sabendo que ele está no cargo para

servir e realizar avaliações educativas em conjunção, transparência em prol de um ensino com e para a cidadania. Pois, além das

questões financeiras e administrativas, talvez o argumento mais enfático em favor da descentralização esteja relacionado à suposta ampliação da autonomia da escola, uma vez que, com a transferência das responsabilidades e com a conseqüente constituição de novas competências na escola, supõe-se que o seu poder de decisão, ou ainda, a sua liberdade de gestão, seja amplificada. Mas, na verdade, a autonomia pode estar sendo artificializada (SOUZA, 2003, p. 41).

Todavia, existem dimensões da autonomia que pode ser alcançado na escola entre elas estão a administrativa, financeira e como também pedagógica, cada um tem um papel importante para a qualificação das práticas e estratégias educativas que permeiam a construção de uma educação que tenha a cidadania articulada no ensino para além do ambiente escolar.

Para tanto, a escola que tem autonomia no seu cotidiano traduz sua intencionalidade de transpor paradigmas existentes do conformismo, onde por várias ocasiões a escola tem. E com isso, o entusiasmo proposto pela a educação falta. Onde a gestão democrática não concorda com tais posicionamentos, pelo contrário, cada instante é retificado por ela como mais uma oportunidade do ensino romper comodismo, trazendo assim, articulações para integrar a cidadania dentro do processo ensino-aprendizagem com ênfase nas dinâmicas educativas que refletirão para além da sala.

A cidadania a partir das disciplinas escolares ainda é considerada um dos desafios para se construir a gestão democrática. Sobretudo em cenários de pouca autonomia pedagógica. Possibilidades de partida para essa questão podem estar em debates, oficinas sobre a democracia, entrevistas diretas no auditório da escola, pesquisas, mostras de documentários, experiências pedagógicas interdisciplinares acerca da luta por democracia na América Latina, entre outros. Lembrando constantemente de articular estratégias de aprendizagem para trazer a política como um dos assuntos predominante nesse espaço educativo, destacando como a política é essencial para a sociedade. Rompendo assim, com os pensamentos inoportunos de que a política não se pode ser trabalhada objetivamente em sala de aula.

Trazer experiências de metodologias diversificadas é também promissor: debates sobre o cenário político atual do país e suas conseqüências, mostrando como será o futuro se a democracia continuar suprimida, como também, discutir as propostas dos partidos e candidatos que pretendem concorrer ao cargo de Presidente da República

futuramente e suas propostas, filmes que mostrem as lutas da democracia e sua influência com a política em contextos singulares do campo e da cidade, na Igreja ou Sindicatos... a fim de se promover um olhar abrangente e crítico dos discentes se faz importantíssimo. O pensamento de que a política é necessária somente por causa do voto livre e que a cidadania se limita somente ao voto não pode mais existir em uma sociedade que se pretenda democrática. Necessita-se auxiliar o discente a pensar sobre a importância e a articulação da democracia e política para a sociedade e que sem elas a cidadania fica ainda mais fragilizada e sem meios de criticidade para o cidadão.

Por esse motivo, não se pode haver reflexões sobre cidadania sem integrá-la à política. Além disso, todos os seres humanos desde sua gênese são em sua essência seres políticos e, portanto, os discentes precisam se reconhecer como tais. E, um dos meios para isso é através dos conhecimentos adquiridos pela escola no seu ensino que vise a cidadania como reflexo em sociedade que se quer. Sendo assim, a política é a ponte que interliga o conhecimento e o entendimento de como a cidadania é importante, mostrando assim sua relevância na concretização de atitudes democráticas no país, sendo ela o meio pelo qual os anseios populares são capazes de serem convertidos em políticas públicas de Governo e/ou Estado.

Para que isso aconteça, propor a partir das aulas temáticas que tenha a escola. Pela gestão democrática é necessário trabalhar temas como: os direitos e deveres que todos os cidadãos é legitimados e que têm que cumpri-los, proporcionando aos discentes um olhar crítico, desde as demandas escolares do cotidiano até o seu meio social, não podendo mais ficar conformado ao perceber eventos antidemocráticos perante a sociedade, transpondo assim, uma gestão democrática para além de meros conceitos metodológico de ensino, contribuindo significativamente com a democracia sendo participante dela.

Nesta perspectiva, ainda é possível destacar que para se desenvolver a gestão democrática nas escolas, um dos mais graves desafios é a falta de materializações e concretizações das políticas educacionais de modo a incentivar às escolas a trabalharem em prol de um ensino democrático. Apesar de se ter parâmetros e diretrizes curriculares que apontem esse modelo de gestão, poucos profissionais contam com formações e direcionamentos que referencializem como se proceder essa prática educativa. Muitos gestores acreditando que, por desempenharem apenas a tomada de decisão coletivamente, por exemplo, já é considerado então que a escola tem um ensino

democrático; quando na verdade, ainda se tem que percorrerem um longo caminho, trazendo os demais elementos da gestão democrática à escola.

Outrossim, “a política educacional é aqui entendida como o conjunto de ações, programas, projetos, leis que movimentam a área educacional, sempre pautada numa determinada concepção de sociedade e de homem [...]” (LIMA; ARANDA; LIMA; 2012, p.57) e, essa concepção ao ser levada para a sala de aula necessita ser vivenciada pelos discentes, desde a gestão até construção e transmissão dos conteúdos, pensados constantemente dentro de uma dinâmica cidadã para se chegar a resultados de metas estabelecidas e, a partir disso, propiciar uma gestão democrática formulada e trabalhada diariamente com toda a comunidade escolar intencionalmente.

O investimento educacional dentro dessas linhas políticas em prol da gestão democrática será vital, sendo um grande incentivo para que as escolas se engajem ainda mais na gestão democrática e umas das possibilidades para isso ocorrer é, por exemplo: por programas que destaquem com situações práticas a participação no espaço escolar e como também enfatizem o ensino da cidadania de forma interdisciplinar. O que pode ser assegurado na compreensão de que não se deve ter o foco somente de uma disciplina específica, mas de modo transversal, em todas. Isso, na busca de se trazer a gestão democrática a partir da sala de aula, onde tudo se transforma em conhecimento para uma determinada base de formação humana.

Professores, como profissionais, não podem ter comprometimento político qualificado dentro da sua função se não tiver um suporte maior de estudos e de formação continuada. É nesta questão que a gestão democrática pode auxiliar trazendo reflexões, enfatizando que o gestor/a pode estar cotidianamente acompanhando esse processo de ensino-aprendizagem; como também articulando estratégias metodológicas pela coordenação pedagógica que ofereça o suporte necessário através de planejamentos participativos e democráticos, onde as ideias dos docentes poderão ser levadas em consideração, sem esquecer de estar — sempre que possível — incentivando esses profissionais, motivando-os frente aos seus compromissos de se construir formação cidadã.

A escola se encontra sem muito apoio direto por parte dos órgãos centrais. Essa realidade precisa ser analisada e reclamada de modo mais objetivo. O que pode ser feito a partir das estruturas necessárias para se alcançar objetivos e metas educacionais que se tem na escola. Outra força para essa articulação pode vir das estruturas de

planejamentos docentes frente às demandas da comunidade escolar; entre elas as de interação escola-família-comunidade. A gestão democrática pode sugerir possibilidades para que esse desafio possa ser enfrentado e agregado à coesão da equipe escolar resultados que impliquem em condições materiais de trabalho.

A construção da gestão democrática passa necessariamente pelo enfrentamento para que a indicação para o cargo de gestor seja realizado pela comunidade escolar. Sendo esses integrantes da gestão profissionais preparados/formados para tanto, com três anos no mínimo na docência da escola para a qual deseja se candidatar, com cursos de Redes de Ensino desenhados para esse fim e com critérios outros estabelecidos pela própria coletividade docente. Algo não burocratizante, mas minimamente alinhador de condições para a boa escolha de dirigentes escolares. A equipe de gestão eleita diretamente, por já ter uma certa familiaridade com a escola e suas necessidades, pode subsidiar estratégias para a melhoria das práticas pedagógicas na Escola. Além de proporcionar exemplarmente bases para um ensino democrático.

Outrossim, aqui foram apontados alguns dos desafios que a escola enfrenta para trabalhar com a gestão democrática, contudo, para a gestão democrática na escola, como em tudo, sempre existirá dificuldades, mas o comprometimento de toda a comunidade escolar de transpô-las permitirá que o processo educativo possa alcançar ainda mais um caminho para uma escolarização contributiva para a formação humana voltada também à cidadania. Pela qual, discentes, docentes e não docentes desenvolvam práticas pedagógicas em prol de condições de inserção e permanência no mundo de trabalho e para a sustentação da qualidade de vida, junto ao mundo no qual integram e junto aos outros — com os quais — partilham a vida.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão democrática é a base fundante de um ensino compromissado com uma educação de qualidade que traz, através de ações estratégicas, aprendizagens para os discentes, docentes e não docentes qualificarem suas participações em prol de condições melhores de vida. Tanto em seus ambientes de produção quanto, em especial, em seus ambientes de existências para além dos muros escolares. A gestão democrática oferece bases de escolarização de modo que se contribua inicialmente para a organização do trabalho pedagógico na escola, mas que, ao fim, se está formando para a luta por condições de vida, por controle social, por formação de conselheiros, por sindicalização, por maior participação nos movimentos sociais e, também, por melhores condições de leitura política de mundo e das relações que o constitui.

Sendo esses alguns dos aspectos formativos da gestão democrática que, fomentados no cotidiano escolar, influenciarão ao discente compreender e praticar a cidadania que transcenda a sala de aula, levando esses conhecimentos para a suas relações sociais perante à sociedade, oportunizando mudanças com e para a democracia.

Isso responde, a partir da pesquisa empreendida por essa produção, à questão de pesquisa desse estudo que foi: “De que modo a gestão democrática pode contribuir para a formação da cidadania, tendo em vista suas relações de socialização para além da escola?”. Outra parte da resposta a essa questão está nos resultados está no estudo, acerca de que a gestão democrática pode nortear ações de melhoria de práticas pedagógicas por processos de formação continuada de docentes e não docentes, na direção do fomento de compromisso político, de domínio científico relativo às tarefas de suas funções e da maior integração tanto no Projeto Pedagógico da Escola, quanto no Plano de Ação da unidade escolar. A parceria com pais e responsáveis na base das relações escola-família-comunidade é um elemento para um objetivo inteiro no plano de ação da escola. Sem essa busca os discentes não contarão plenamente com uma gestão que auxilie em processos de formação humana para a socialização e democratização em suas estruturas de relações sociais para além da escola.

O presente estudo possibilitou analisar condições político-administrativas da organização escolar para a construção da gestão democrática a partir de vivências relatadas por profissionais da educação, discentes e pais que acompanham o andamento da escola e que sem eles não haveria uma aprendizagem significativa e promissora.

Deixando, portanto, o trabalho com destaques dinâmicos e capazes de serem fundamentais neste processo de estudo, refletindo assim, como as escolas estão desenvolvendo as suas práticas educativas em prol de uma gestão democrática que contemple toda a comunidade escolar.

Além de circunstanciar a relevância da gestão democrática para a formação dos discentes, sendo uma oportunidade que permite a vivência da democracia na sala de aula começando pelo o comprometimento de participações nas decisões, no conselho escolar, nas sugestões educativas que proporcionaram ao ambiente escolar grandes avanços, percebendo ainda que, essas ações projetadas influenciaram nas condutas discentes perante a sociedade, enquanto ser cidadão e seus posicionamentos refletirão o que foi internalizado a partir da gestão democrática, tendo como exemplo, as dinâmicas de trabalho aqui levantadas avistando em singularidades e como também a necessidade do discente seus efeitos educativos para implementação da gestão democrática em assuntos principais do cotidiano escolar.

Os profissionais da educação que compõem a escola, no geral, têm interesse em desempenhar um trabalho educativo tendo como base a gestão democrática, mas fica visível vários desafios que comprometem essas ações e os deixam um pouco longe de proporcionar um ensino democrático, como por exemplo: a não participação da comunidade escolar efetivamente na escola, a fragilidade de projetos de formação continuada tanto por parte dos órgãos centrais como por parte da coordenação pedagógica e gestão das escola e a dispersão dos projetos para interação escola-família-comunidade. Proporcionar a cidadania como assunto interdisciplinar e suas implicações partindo da sala de aula é, ao mesmo tempo que se constitui u desafio, uma grande oportunidade para a Escola. Sobretudo em um cenário em que a política possa ser debatida tendo como destaque o atual contexto de ataque frontal à democracia no Brasil.

Por esse estudo foi possível refletir também sobre as possibilidades de implementação da gestão democrática mesmo com todo esses dilemas pedagógicos-administrativos, como destacado no decorrer desse estudo auxiliará significativamente nessas demandas, podendo transformá-los em grandes avanços democráticos transpondo assim, tais empecilhos diários. Haja vista que a escola é dimensão estratégica da formação e qualificação ativa de cidadão. Cidadãos esses que se constituirão na medida em que estiverem qualificadamente atuando em lutas pelos seus direitos, na observância

de seus deveres e enquanto integrantes de processos de construção dos rumos de desenvolvimento de suas sociedades.

A partir dessa discussão empreendida em torno do objeto de estudo desse trabalho, algumas linhas de estudo que não estão diretamente ligadas a questão de pesquisa, podem ser suscitadas para outras pesquisas para reflexões desse estudo, tais como: Quais os limites e possibilidades na sociedade capitalista? Há cidadania na base de produção de uma escola a serviço estruturalmente do capital? No que a organização do trabalho pedagógico auxiliará a formação docente da equipe escolar acerca de gestão democrática, como elemento de formação política dos educandos, tendo em vista seus processos de socialização para além dos muros da escola?

Entre essas linhas é de interesse da autora em nível de pós-graduação continuar estudando possibilidades de relações entre a cidadania e democratização nos processos educativos, a partir da escola pública desenvolvidos por uma dada concepção de gestão democrática constituída por meio de projetos políticos pedagógicos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Luana Costa; FERRAROTTO, MALAVASI, Maria Marcia Sigrist. Escola Vista de Fora: o que dizem as famílias?. *Educ. Real*. [online]. 2017, vol.42, n.2, pp.649-671. Epub Feb 23, 2017. ISSN 0100-3143. <http://dx.doi.org/10.1590/2175-623656159> Acesso em 14 jun. 2017.

FRANCO, Maria Joselma do Nascimento e GONÇALVES, Leiliane da Silva Micena. Coordenação pedagógica e formação de professores: caminhos de emancipação ou dependência profissional. *Psicol. educ.* [online]. 2013, n.37, pp. 63-71. ISSN 1414-6975 Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/psie/n37/n37a07.pdf>. Acesso em: 13 jul. 2017.

GADOTTI, Moacir. **Escola vivida, escola projetada**. – Campinas, São Paulo: Papyrus, 1992

Gil, Antônio Carlos, 1946. **Como elaborar projetos de pesquisa** - 4. ed. - São Paulo : Atlas, 2002

GODOY, Arlida Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Rev. adm. empres.* [online]. 1995, vol.35, n.2, pp.57-63. ISSN 0034-7590. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901995000200008> acesso dia 16 Mar. 2017.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva**. Campinas, São Paulo: Papyrus, 1994.

KELSEN, Hans, **A democracia**. 2. ed. – São Paulo: Martins Fontes, 2000. – (Coleção: Ensino Superior).

LAKATOS, Eva Maria.; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos e metodologia científica**. 7. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

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

LIMA, Paulo Gomes; ARANDA, Maria Alice de Miranda; LIMA, Antonio Bosco de. Políticas Educacionais, Participação e Gestão Democrática da Escola na Contemporaneidade Brasileira. *Ens. Pesqui. Educ. Ciênc.*, Belo Horizonte , v. 14, n. 1, p. 51-64, abr. 2012 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-21172012000100051&lng=pt&nrm=iso>. <http://dx.doi.org/10.1590/1983-21172012140104>. Acesso em 29 jul. 2017.

MARQUES, Luciana Rosa. O projeto político pedagógico e a construção da autonomia e da democracia na escola nas representações sociais dos conselheiros. *Educ. Soc.* [online]. 2003, vol.24, n.83, pp.577-597. ISSN 0101-7330. <http://dx.doi.org/10.1590/S0101-73302003000200014> Acesso em 12 jun. 2017.

MACHADO, Liliana Gonçalves. **Aplicação da metodologia PDCA: etapa P (PLAN)** com suporte das ferramentas de qualidade. Monografia. UFJF, 2007. Disponível em <https://www.ufjf.br/ep/files/2014/07/2006_3_Liliana.pdf>. Acesso em 16 agos. 2017.

MENDONÇA, Erasto Fortes. Estado patrimonial e gestão democrática do ensino público no Brasil. **Educ. Social.**, Campinas, v. 22, n. 75, p. 84-108, ago. 2001 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010173302001000200007&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 16 jul. 2016.

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

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educ. rev.** [online]. 2009, vol.25, n.3, pp.123-140. ISSN 0102-4698. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-46982009000300007> Acesso em 12 jun. 2017.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Reformas educacionais: descentralização, gestão e autonomia escolar. **Educ. rev.** [online]. 2003, n.22, pp.17-49. ISSN 0104-4060. <http://dx.doi.org/10.1590/0104-4060.311> acesso em 27 jul. 2017.

TEIXEIRA, Lúcia Helena Gonçalves. **Cultura Organizacional e projeto de mudança em escolas públicas**. – Campinas, SP: Autores Associados, São Paulo, SP: ANPAE, 2002.

APÊNDICES



Universidade Federal
de Campina Grande

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



Discente: Thayres Sarmento Sá

Orientador: Prof. Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes

APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS NÃO-DOCENTES

PESQUISA:

GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: DILEMAS E POSSIBILIDADES

QUESTÃO DE PESQUISA:

De que modo a gestão democrática pode contribuir para a formação da cidadania, tendo em vista suas relações de socialização para além da escola?

1 DADOS DE IDENTIFICAÇÃO:

Nome: _____

Idade: _____

Pseudônimo Escolhido: _____

Email: _____

Celular: _____

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- A escola desenvolve uma gestão democrática? Como, por que e com que frequência?
- 2.2- Nas tomadas de decisões sempre que necessário, os docentes, discentes, e a comunidade escolar são consultados? De que forma e com que frequência?
- 2.3- Quais os projetos que atualmente a escola está desenvolvendo? E como é sua execução? Há relação com a gestão democrática? Por quê?
- 2.4- A escola tem um Projeto político pedagógico e plano de ação? De quando em quanto tempo são reformulados? Toda comunidade escolar participa? De que forma?
- 2.5- Qual o maior desafio que a escola enfrenta ao desenvolver uma gestão democrática? Por quê? E como se tem enfrentado tal situação?
- 2.6- A coordenação pedagógica auxilia os professores? De quanto em quanto tempo, e de que forma? Todos podem interagir e dizer suas ideias visando assim, uma gestão democrática a favor do desenvolvimento do educando?
- 2.7- Qual a maior dificuldade observada pela escola, no âmbito de uma maior aprendizagem dos alunos? Junto com uma gestão democracia é possível mudar essa situação?
- 2.8- Os pais visitam a escola regularmente? Qual a importância dessa participação para a escola, e o que a gestão escolar faz para que essas visitas se intensifiquem?
- 2.9- A escola costuma trabalhar a democracia e cidadania com os educandos? Como, por que e de que modo? E quais foram os resultados alcançados?
- 3.0- A escola procura trabalhar junto com a coletividade: funcionários, secretária, etc? Como, por que e de que modo?



Universidade Federal
de Campina Grande

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



Discente: Thayres Sarmiento Sá

Orientador: Prof. Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes

APÊNDICE B: ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA O DOCENTE

PESQUISA:

GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: DILEMAS E POSSIBILIDADES

QUESTÃO DE PESQUISA:

De que modo a gestão democrática pode contribuir para a formação da cidadania, tendo em vista suas relações de socialização para além da escola?

1 DADOS DE IDENTIFICAÇÃO:

Nome: _____

Idade: _____

Pseudônimo Escolhido: _____

Email: _____

Celular: _____

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- Na sua concepção o que é gestão democrática?

2.2- Você acredita que a escola tem uma gestão escolar democrática? Por que?

2.3- Você é convidada(o) para participar nas tomadas de decisões da escola? E na reformulação do PPP(Projeto político-pedagógico)? Geralmente quando e como acontecem as partilhas de decisões na escola?

2.4- É importante trabalhar a cidadania na sala de aula? Por que?

2.5- Os educandos têm interesse em participar ativamente de projetos ou programas vinculados à formação para a cidadania? Por quê? E por quais desafios?

2.6- Como acontece na sala de aula o processo de ensino-aprendizagem? É possível ser trabalhando a participação, tendo como alvo um pensamento crítico em prol de um processo educacional eficaz? De que forma?

2.7- É possível trabalhar democracia nas aulas? Tem tentado desenvolver essa temática? Como? E com qual frequência?

2.8- Os pais ou responsáveis participam da vida escolar dos educandos? De que modo a maioria das vezes?

2.9- Com que frequência os pais veem a escola? E como são recebidos? E o que é feito para tanto?

3.0- Os educandos são indagados sobre o que precisa ser melhorado na dinâmica da aula e na escola? Como e com que frequência?



Universidade Federal
de Campina Grande

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



Discente: Thayres Sarmento Sá

Orientador: Prof. Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes

APÊNDICE C: ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA O PRESIDENTE DO CONSELHO ESCOLAR

PESQUISA:

GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: DILEMAS E POSSIBILIDADES

QUESTÃO DE PESQUISA:

De que modo a gestão democrática pode contribuir para a formação da cidadania, tendo em vista suas relações de socialização para além da escola?

1 DADOS DE IDENTIFICAÇÃO:

Nome: _____

Idade: _____

Pseudônimo Escolhido: _____

Email: _____

Celular: _____

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 ações que o conselho escolar desenvolve na escola?

2.3- Na seleção do conselho é somente professores, ou participam pais, alunos, etc?

2.4- O conselho se reúne de quanto em quanto tempo?

2.5- Há uma parceria com o conselho de classe?

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



Universidade Federal
de Campina Grande

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



Discente: Thayres Sarmiento Sá

Orientador: Prof. Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes

APÊNDICE D: ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA O DISCENTE

PESQUISA:

GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: DILEMAS E POSSIBILIDADES

QUESTÃO DE PESQUISA:

De que modo a gestão democrática pode contribuir para a formação da cidadania, tendo em vista suas relações de socialização para além da escola?

1. DADOS DE IDENTIFICAÇÃO:

Nome: _____

Pseudônimo Escolhido: _____

Idade: _____

Ano: _____

Celular: _____

Email: _____

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 ter na escola uma gestão democrática?

- 2.3-** Você participa muito das aulas? De que forma?
- 2.4-** Na sala de aula, os professores trabalhar algo sobre a democracia? Como, por que e de que modo?
- 2.5-** Na sua concepção o que é cidadania?
- 2.6-** Na escola, os alunos com suas necessidades escolares são ouvidos pela gestão escolar? Como, por que e de que modo?
- 2.7-** Você participa de algum projeto da escola? Quais? Por que?
- 2.8-** O que a escola poderia mudar, que assim sendo, despertaria ainda mais o interesse por participar mais da organização da escola?
- 2.9-** Os educandos já participaram de alguma decisão tomada pela escola? Como, por que e de que modo?
- 3.0-** Na sala de aula, é possível se ter um espaço democrático? Como se dá ou se daria isso?
- 3.1-** Os docentes, funcionários, são acessíveis aos educandos? Nos fale mais sobre isso.



Universidade Federal
de Campina Grande

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



Discente: Thayres Sarmiento Sá

Orientador: Prof. Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes

APÊNDICE E: ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS PAIS

PESQUISA:

GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: DILEMAS E POSSIBILIDADES

QUESTÃO DE PESQUISA:

De que modo a gestão democrática pode contribuir para a formação da cidadania, tendo em vista suas relações de socialização para além da escola?

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? Por quê?

2.3- Seu filho(a) fala muito da escola? Quais pontos negativos, e positivos que ele costuma citar? Ele já participou juntamente com vocês de alguma decisão tomada pela escola? Como e por que?

- 2.4-** Para você, o que a escola poderia fazer para melhorar ainda mais a qualidade de ensino?
- 2.5-** Na sua opinião é importante que os pais acompanhem, fiscalizem e ajude na vida escolar dos seus filhos (as)? Por quê e de que forma?
- 2.6-** Você já participou de alguma decisão ou projetos da escola? De que forma? Com que frequência?
- 2.7-** Quando você vai à escola o gestor, professores e funcionários são acessíveis para prestar informações, tirar dúvidas, ou até mesmo saber sobre a vida escolar do seu filho (a)? Nos fale mais sobre isso.
- 2.8-** A escola só convida você para ir até ela, somente nas reuniões bimestrais para saber o rendimento escolar do seu filho (a)?
- 2.9-** Para você como é a relação escola-pais? Por quê?



Universidade Federal
de Campina Grande

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



APÊNDICE F: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Bom dia, meu nome é Thayres Sarmento Sá, eu sou Acadêmica do curso de Pedagogia da Universidade Federal de Campina Grande e o Sr. (a) está sendo convidado (a), como voluntário (a), à participar da pesquisa intitulada “**Gestão democrática na escola: dilemas e possibilidades**”.

JUSTIFICATIVA, OBJETIVOS E PROCEDIMENTOS: As intenções e motivações desse estudo deve ressaltar a gestão democrática buscada dentro da escola pública, a qual traz em sua base de operacionalização ações educativas através da sensibilização à participação, descentralização e tomadas de decisões coletivas, além de relatar a partir dos dilemas dos cotidiano escolar, possibilidades para que a gestão democrática venha ser implementada na escola. Além do ensino interdisciplinar com ênfase na cidadania a partir da sala de aula, tendo em vista o processo de socialização discente. O objetivo geral dessa pesquisa é analisar condições político-administrativas da organização escolar para a construção da gestão democrática, tendo como referência uma escola pública do Estado da Paraíba, Brasil. O (os) dados serão coletados da seguinte forma: o Sr. (a) irá responder um roteiro de perguntas com base na entrevista semiestruturada que aborda pontos relacionados a gestão escolar e seu cotidiano e, como também a comunidade escolar, dando ênfase a uma gestão escolar democrática na escola pública, tendo como base a participação dos professores, educandos, e pais, analisando assim relações democráticas nas tomadas de decisões na escola e, como no processo de ensino-aprendizagem tem se trabalhado a cidadania na sala de aula para além dos muros escolares, em cima disso relatar possibilidades para que a gestão democrática implementada na escola pública.

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 um questionário, 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 de desafios e avanços que gestão escolar passa para 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.

FORMA DE ACOMPANHAMENTO E ASSINTÊNCIA: A participação do Sr. (a) nessa pesquisa não implica necessidade 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, como no questionário 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.

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) Thayres Sarmiento Sá 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. Ela 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.

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
------	---------------------------	-------------

Rubrica do participante

Rubrica do pesquisador responsável