

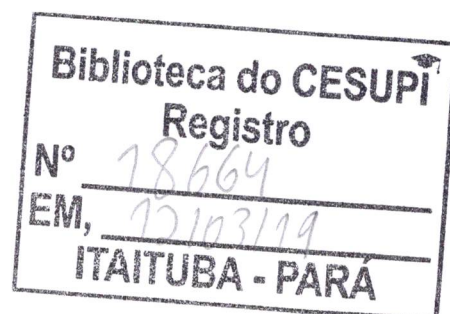


CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA
FACULDADE DE ITAITUBA-FAI
CURSO DE LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA

GESTÃO DEMOCRÁTICA: DA TEORIA À PRÁTICA:
Análise de duas Escolas Públicas do Ensino
Fundamental do Município de Itaituba-PA.

EVANY ALBUQUERQUE CHAVES

ITAITUBA-PA
2016



EVANY ALBUQUERQUE CHAVES

GESTÃO DEMOCRÁTICA: DA TEORIA À PRÁTICA:
Análise de duas Escolas Públicas do Ensino
Fundamental do Município de Itaituba-PA.

Monografia de Graduação apresentada ao curso de Pedagogia, Ministrada pela Faculdade de Itaituba, para obtenção do título de Licenciatura Plena em Pedagogia, orientada pela professora Especialista Antonia Vanda dos Santos Leite.



Centro de Estudos Superiores de Itaituba
Faculdade de Itaituba

Autorizado e Credenciado pela Portaria do MEC nº 2557 de 15/09/2003
Av. Governador Fernando Guilhon (4ª Rua), 895 Bairro Jardim das Araras – Itaituba –
PA, CEP 68180-110
Telefone (93) 3518 4320 / Fax (93) 3518 4319
Email: fai@unifaitb.edu.br

Acadêmica: EVANY ALBUQUERQUE CHAVES

**GESTÃO DEMOCRÁTICA: DA TEORIA À PRÁTICA: Análise de duas
Escolas Públicas do Ensino Fundamental do Município de Itaituba-
PA.**

Monografia de graduação apresentada para
obtenção do título de Licenciatura Plena em
Pedagogia, da Faculdade de Itaituba, orientada
pela professora Especialista Antonia Vanda dos
Santos Leite

BANCA EXAMINADORA

Presidente: _____ Nota: _____
Francisco Claudio da Silva. Dr.

Orientador: _____ Nota _____
Antonia Vanda dos Santos Leite. Esp.

Avaliador: _____ Nota _____
Esp. Margaret Ferreira de Aguiar

Resultado: _____ Média _____

Data: 27 de Fevereiro de 2016

“As pessoas sem imaginação podem ter tido as mais imprevistas aventuras, podem ter visitado as terras mais estranhas. Nada lhes ficou. Nada lhes sobrou. Uma vida não basta apenas ser vivida: também precisa ser sonhada.”

Mario Quintana

AGRADECIMENTOS

À Deus acima de tudo porque sem ele eu não poderia estar aqui, a orientadora, o qual contribuiu com minha formação acadêmica; Aos meus pais que sempre me deram forças para que eu superasse os obstáculos que despontassem em minha caminhada acadêmica.

Em especial a minha filha Gabriela Nunes, que sempre esteve ao meu lado em todos os momentos que precisei me dando força sendo minha inspiração e me proporcionando seu companheirismo e mesmo sendo criança se comportou como adulta quando eu estava precisando de colo e todas as pessoas que contribuíram de forma direta ou indiretamente, para que este trabalho fosse realizado.

CHAVES, Evany Albuquerque. **GESTÃO DEMOCRÁTICA: DA TEORIA À PRÁTICA- (Análise de duas escolas públicas do ensino Fundamental do município de Itaituba-PA)**. Monografia de graduação em Licenciatura Plena em Pedagogia da Faculdade de Itaituba - FAI, Itaituba - Pará. 2016.

RESUMO

O presente trabalho tem como tema: **GESTÃO DEMOCRÁTICA: DA TEORIA À PRÁTICA: Análise de duas escolas públicas do ensino Fundamental do município de Itaituba-PA**, a fim de analisarmos como tem sido desenvolvida a gestão democrática nestas escolas destinadas às crianças e adolescentes que serão futuros cidadãos integrantes da sociedade, podendo assim serem atores modificadores da sociedade a qual se tem hoje. Com o objetivo de fazer reflexões à respeito da gestão democrática em escolas públicas, foi feito a coleta de dados na Escola de Ensino Fundamental Padre José de Anchieta e Águia do Saber na cidade de Itaituba-PA, através de entrevistas com questões objetivas e subjetivas que subsidiaram este trabalho. A análise dos dados foi quantitativa e qualitativa e apresentou que a gestão democrática é fundamental para um bom andamento do processo ensino-aprendizagem das escolas em questão, sendo necessária a participação de toda a comunidade escolar que devem atuar na tomada de decisão, participando e ajudando o gestor escolar em suas ações nestas instituições de ensino, uma vez que a escola é de todos e para todos, mas não se pode tirar a responsabilidade dos membros da comunidade escolar no sentido de mantê-la em bom funcionamento para assim a educação progredir e ter a cada ano que passa mais sucesso.

Palavras-chaves : Gestão, democracia, comunidade

SUMÁRIO

CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	10
1 GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	12
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA.....	12
1.2 A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA.....	15
1.3 O GESTOR DEMOCRÁTICO E LIDERANÇA.....	17
2 ORGANIZAÇÃO DA ESCOLA NA NOVA CONCEPÇÃO DE GESTÃO.....	20
2.1 A GESTÃO PARTICIPATIVA E AUTONOMIA DA ESCOLA.....	20
2.2 INSTRUMENTOS PARA UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	21
2.3 ELABORAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO.....	22
2.3.1 O Conselho Escolar.....	25
2.3.2 Organizações Associativas da Escola.....	27
3 GESTÃO DEMOCRÁTICA: DA TEORIA A PRÁTICA: ANÁLISE DE DUAS ESCOLAS PÚBLICAS DO ENSINO FUNDAMENTAL DO MUNICÍPIO DE ITAITUBA-PA.....	29
3.1 CARACTERIZAÇÃO DAS ESCOLAS PESQUISADAS.....	29
3.2 METODOLOGIA.....	30
3.3 ANÁLISES DOS DADOS.....	31
3.3.1 Os Professores.....	31
3.3.2 Técnicos Educacionais.....	36
3.3.3 Os Gestores.....	38
3.3.4 Os Pais.....	43
3.3.5 Os Alunos.....	45
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	51
BIBLIOGRAFIAS	52
APENDICE.....	54

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Quais instrumentos são utilizados para estimular a participação da comunidade na escola?	33
QUADRO 2	Você considera importante o conselho escolar.....	36
QUADRO 3	Qual sua visão da prática da Gestão no ambiente escolar?.....	37
QUADRO 4	A Gestão Pedagógica tem feito parte das atitudes e metas da direção da escola?.....	37
QUADRO 5	Como a comunidade corresponde a Prática Pedagógica da Gestão da Escola?.....	38
QUADRO 6	A escola em que atua possui conselho escolar?.....	40
QUADRO 7	Quais instrumentos utilizados para estimular a participação da comunidade na escola?.....	42
QUADRO 8	O que você entende por Gestão Democrática na Educação?... ..	45
QUADRO 9	Quais os instrumentos utilizados pela Gestão para estimular a participação da família na escola?.....	45
QUADRO 10	Você considera importante a participação da família na escola? Por quê?.....	48

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	O modelo de gestão desenvolvido na escola na qual você atua é democrático?.....	32
GRÁFICO 2	Você tem acesso ao Regimento Interno e o PPP- Projeto Político Pedagógico de sua escola?	33
GRÁFICO 3	Você participa do conselho escolar?.....	34
GRÁFICO 4	Na escola onde trabalha, como você toma conhecimento das principais decisões?.....	35
GRÁFICO 5	Como são divulgadas as normas de funcionamento da escola?.....	39
GRÁFICO 6	Os objetivos da escola estão bem definidos?.....	40
GRÁFICO 7	A direção da escola promove a participação dos alunos em todos os projetos da escola?.....	43
GRÁFICO 8	Você tem acesso ao Regimento Interno e o PPP – Projeto Político Pedagógico?.....	46
GRÁFICO 9	Você sabe qual a função do conselho escolar?.....	47
GRÁFICO 10	Na sua escola como você toma conhecimento das principais reuniões?.....	47
GRÁFICO 11	Você sabe se sua escola possui alguma organização associativa representativa dos alunos, como Grêmios estudantis por exemplo?.....	48
GRÁFICO 12	Você tem conhecimento se a escola possui PDE- Plano de Desenvolvimento da Escola?.....	49
GRÁFICO 13	Você considera importantes os projetos existentes na escola para a socialização de alunos e comunidade em geral?.....	49

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Ser democrático requer ter um espírito de liderança e perseverança diante dos problemas postos por uma gestão. Vivemos dificuldades recorrentes de gestões que não conseguem liderar, perseverar e muito menos serem democráticas. Este é um dos problemas do sistema educacional que persiste em dificultar a construção do conhecimento crítico.

O professor quando é eleito para a função de gestor só irá conseguir ter uma boa gestão se tiver uma ótima relação com a comunidade escolar, envolvendo-os no cotidiano da escola. A maioria das vezes, os gestores assumem o cargo por indicação, por isso, os interesses que defendem nem sempre representam os mesmos interesses da coletividade, as opiniões dos educandos, da família e dos servidores não são levadas em consideração, ou seja, as decisões são centralizadas apenas na pessoa do gestor.

Se faz necessário observarmos através deste trabalho como a gestão está sendo efetivada nas escolas observadas, afim de que percebamos a quantas anda a tão sonhada gestão democrática nas escolas do município de Itaituba, para que compreendamos como está sendo conduzida a educação nestas escolas.

Para melhor organização do presente estudo foram levantadas as seguintes questões: A gestão democrática acontece em consonância com a LDB 9394/96? Como acontecem as tomadas de decisões no âmbito escolar? A comunidade escolar intervém no processo ensino-aprendizagem? Assim analisaremos os desafios da gestão democrática, e verificaremos a opinião dos professores sobre a gestão na escola em que atuam, para assim identificar a participação da comunidade escolar na gestão democrática.

O presente estudo encontra-se fundamentado em algumas obras de autores tais como: LUCK (2009; 2011), PARO (2002) e LIBÂNEO (2004), que contribuíram para a compreensão do tema Gestão Democrática.

Para que se tenha uma vida organizada não há como fugir de algo que é importante em nosso cotidiano, ou seja, a gestão seja em nossa vida social ou profissional. A gestão escolar é o foco de estudo neste trabalho acadêmico, onde se observará como esta deverá desenvolver-se na escola e quais vantagens a comunidade escolar pode ter com a prática deste modelo de gestão.

Ressalta-se que a gestão democrática se inicia com o direito da comunidade escolar de escolher os gestores das escolas de forma livre, ou seja, os gestores das escolas devem ser eleitos pelo voto direto daqueles que constituem a escola para o qual o gestor irá atuar e mais, a intenção deste, quando eleito, deverá ser servir a comunidade procurando o que for de melhor para o bem comum. Desta forma o trabalho se desenvolverá inicialmente falando-se sobre a gestão democrática ao longo da história, bem como da organização da escola na nova concepção de gestão e por fim falar-se-á sobre a gestão democrática: da teoria à prática analisando duas escolas públicas do ensino fundamental do município de Itaituba-Pará.

Portanto a gestão democrática será discorrida desde sua história inicial até a prática nas escolas pesquisadas, para que se possa ter uma visão geral de como está sendo desenvolvida a mesma nestes educandários bem como as vantagens e desvantagens que possam aparecer no decorrer da investigação deste trabalho acadêmico.

1 GESTÃO DEMOCRÁTICA

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA

A gestão democrática nas escolas, no Brasil, vem sendo discutida desde a década de 60 já com temas ligados a eleição para diretores de escolas em meio aos anseios de derrubar o Governo Militar que se instalara no país. Na década de 70, os diretores de escolas eram escolhidos por indicação política e, sendo assim, diretores administravam de acordo com os interesses dos líderes de governo e a comunidade escolar em nada podia intervir no âmbito da escola.

Ressalta-se que mesmo diante dessa realidade histórica da gestão escolar em nosso país, a gestão democrática, de fato, já fazia parte dos anseios e desejos de muitos educadores do país. Uma vez que;

A gestão democrática em nosso país é um processo que vem sendo vivenciado ao longo dos anos por toda a sociedade, no que diz respeito ao âmbito político, foram ocorrendo mudanças em todos os seus segmentos e a escola como instituição que tem como compromisso, socializar o saber historicamente construído não poderia estar alheia a todas estas mudanças. (ROCHA, 2013:)

Em meados da década de 80 e 90 surge a necessidade de se realizarem eleições para diretores de escolas, no entanto, tal necessidade não advinham da comunidade escolar, mas da classe dominante que via na escola um poderoso meio para manter as classes desfavorecidas fora das decisões políticas que pudessem pensar em um modelo de educação adequado à classe subalterna e, assim, mascaravam a democracia, uma vez que os gestores acabavam por ser representantes das decisões governamentais no ambiente escolar e não como representantes dos anseios da comunidade escolar.

Nesse contexto, os diretores escolhidos pelo governo não representavam ou não defendiam os anseios da comunidade escolar, mas os interesses da classe dominante, e sendo assim, caracterizava-se como uma administração escolar voltada para a prática autoritária, centralizada e burocratizada. (ALMEIDA, 2004;84)

Ressalte-se que diante dessa realidade a escola servia como mecanismo de manutenção do poder político do local do qual fazia parte em que os cidadãos deveriam ser alienados para que o poder político continuasse no comando e

determinando o que deveria e o que não deveria ser ensinado nas escolas, colocando os cidadãos sempre em situação de alienação, sem que se construísse nestes o senso crítico da realidade do qual fazia parte.

A escola caracteriza-se por ser uma instituição social e como tal difere-se de uma empresa industrial, comercial ou de serviços e, sendo assim, ela tem como principal objetivo, a educação e a formação de pessoas, cujos resultados são de natureza muito mais qualitativa do que quantitativa. (LIBÂNEO et al, 2009: 315)

Entende-se que a escola como unidade social, reúne pessoas que interagem entre si e tem como meta o alcance dos objetivos educacionais por ela almejados. É uma instituição com estruturas e processos organizacionais próprios, ou seja, a organização escolar refere-se aos princípios e procedimentos referentes a ação de planejar o trabalho da escola, racionalizar o uso de recursos e coordenar a avaliação do trabalho das pessoas, tendo sempre em vista a obtenção de objetivos.

Dentro dessa nova visão de organização escolar, o papel do diretor passa a ser não apenas de administrador da instituição, mas, de gestor, gestão entendida como uma nova forma de conduzir as organizações, considerando o todo em relação com as suas partes e destas entre si. (LUCK. 2006:28).

Sendo assim, o diretor escolar deve ter conhecimento de todas as dimensões que compõem a escola, para que saiba articulá-la na busca dos objetivos almejados em seu planejamento e deve ainda proporcionar a integração das partes na composição de um todo harmônico, em que os bons resultados da aprendizagem, que se constitui no foco principal das ações da escola, sejam alcançados a partir do compromisso assumido por todos.

Não se pode conceber a escola como uma instituição que se pautar na mera transmissão de conteúdos e informações, muitas vezes desligados do contexto social real.

A escola precisa ser compreendida como uma agência educativa, [...] tomada à educação como apropriação da cultura e entendida esta como conjunto de conhecimentos, valores, crenças, arte, filosofia, ciência, tudo enfim, que é produzido pelo homem em sua transcendência da natureza e que constitui como ser histórico. (PARO. 2009: 33).

Dentro desse contexto é perceptível que devemos olhar a escola como um ambiente que ultrapassam a analogia de lugar de aprender a ler e contar nota-se que este ambiente influencia na vida dos alunos, pois, nela o educando têm

oportunidades diversas de conhecimentos, valores, cultura e etc., pois o aluno aprende também quando participa dentro do âmbito escolar e no modelo de gestão democrática o alunado tem oportunidade de participar do direcionamento pedagógico que a escola vai tomar, sendo assim: Assim HORA (1994:75):

A administração da educação é entendida como o conjunto de decisões e interesses da vida escolar, no sentido dos processos centralizadores acaba pôr reforçar capitalismo [...], entretanto, o novo panorama de mobilização da sociedade brasileira vem alcançando amplitude nas relações de poder em todas as áreas de ação política no país, [...] os processos se tornam mais abertos e democráticos na sociedade global e estabelece um perfil de democratização em setores específicos em especial na educação. Essa tendência exige que a política educacional e a prática nas escolas assimilem o processo e criem possibilidades para que a manifestação democrática se consolide em cada brasileiro.

Uma vez que a escola se constitui, num local privilegiado de produção e apropriação do saber, em que as políticas, a gestão e os processos, se organizam na busca dos objetivos da formação. A escola deve, portanto, ser um espaço democrático, de convivência, que tenha como meta o alcance dos objetivos com a finalidade de desenvolver o educando de forma plena, envolvendo-os e preparando-os para que possam exercer uma cidadania plena e dando a estes a oportunidade de adquirirem conhecimentos, possibilitando a estes o progresso em seus estudos do presente e posteriores e ainda no trabalho.

Em uma sociedade democrática, a escola deve apresentar-se como uma instituição também democrática. Sendo assim, todas as categorias da escola devem propiciar a participação da comunidade escolar, ou seja, todos os interessados devem participar: pais, professores, alunos, gestores, todos devem ter voz ativa e poderem influir nas decisões a serem tomadas e até mesmo a comunidade em que a escola está localizada deve opinar na busca da melhoria da educação como um todo. Já que;

A democratização é encarada pelos educadores como o desenvolvimento dos processos pedagógicos que conceda a permanência do educando no sistema escolar, através de ampliação de oportunidades educacionais. É necessário que toda a comunidade escolar (professores, alunos, funcionário e pais), participe das decisões da escola eliminando o máximo possível às vias burocráticas. (ROCHA, 2013)

Pois a escola, portanto é uma instituição complexa, composta por um emaranhado de relações formais e informais entre seus membros e, sendo assim, o

gestor deve ser aquele líder que conheça e saiba lidar com todas as esferas da escola, sabendo manter a harmonia e o bom relacionamento entre as partes para que os objetivos almejados em seu projeto político e pedagógico, sua identidade, sejam alcançados e delineados novos caminhos para o sucesso da instituição.

1.2 A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA

A lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional, (LDB, 9394/96) determina, no título como um dos princípios da educação básica no art.3º, como um dos princípios da educação, uma gestão democrática do ensino público, na forma da Lei e da legislação dos Sistemas de Ensino.”

Não há como falar em democracia sem a participação de todos os segmentos da escola, visto que a democracia é constituída pela participação de todos os atores sociais. Segundo BECHARA (2011:570), o termo democracia significa: “1- Forma de governo na qual povo exerce a soberania através de seus representantes eleitos por votação; democratismo. 2-Doutrina ou regime político baseado nos princípios da soberania popular e da distribuição equitativa do poder.” No entanto, nem sempre ocorre essa harmonia entre esses termos no que concerne a prática educacional, pois muitas vezes esta prática apresenta-se envolta num autoritarismo camuflado de democracia, configurando-se em uma participação definida por LUCK (2006;54) como “participação sem espírito democrático”. Ainda de acordo com a autora “a promoção de uma gestão educacional democrática e participativa está associada ao compartilhamento de responsabilidades no processo de tomada de decisões entre os diversos níveis e segmentos de autoridades do sistema educacional”.

Sendo assim, o termo gestão não deve ser usado como substituição de administração, uma vez que a gestão escolar abrange muito mais que aspectos administrativos, pois para problemáticas da escola precisam ser assumidas por todos os atores da comunidade escolar e tratadas não de forma isolada, mas articuladas entre si, como parte de um organismo maior em que todos visam a busca dos mesmos objetivos. Sendo assim, as ações realizadas na escola, deve ser conjunta, onde toda a equipe assume sua responsabilidade social.

Sabe-se da importância que a gestão escolar tem para o ensino formal, mas apesar de tudo, dependendo do lócus de atuação, a gestão apresenta-se mediante três formas de acontecer, ou seja, três vertentes que merecem destaque para que

se possa entender melhor a gestão democrática na escola, quais sejam: a primeira refere-se ao acesso à escola, a segunda ao processo pedagógico e por último ao processo administrativo.

No que se refere ao acesso à escola, para que esta seja democrática deve oferecer oportunidade de acesso a todos, como nos afirma (HORA, 1995; 35), "os órgãos oficiais entendem a democratização do ensino como a facilidade de acesso à escola pelas camadas mais pobres da população". No entanto, sabe-se que garantir acesso à escola por todos os cidadãos não significa democratização da escola, pois muito mais ainda merece ser feito para que se diga que a escola de fato é democrática como melhorar as condições de trabalho, a ministração de aulas que atendam a todos sem discriminação, dentre outros fatores essenciais, são bons indicadores do que deve existir em uma escola que se diz democrática.

Quanto ao processo pedagógico, este refere-se à permanência dos educandos na escola e está diretamente ligado as práticas docentes nela realizadas e a ampliação das oportunidades de escolarização a todos, ou seja, a escola deve ser um local onde as pessoas tenham o direito de estar e as práticas docentes nela desenvolvidas devem ser atraentes e prazerosas e devem atender aos anseios e interesses de seus principais atores, os educandos.

Por fim, a vertente ligada à administração escolar um tanto complexa, uma vez que para muitos, esta gestão está a cargo do gestor da escola e que cabe a ele a tomada das decisões sem a necessidade de opinião dos demais segmentos da escola. Mas, a democratização só pode ocorrer através da participação de toda a comunidade escolar nas tomadas de decisões, ou seja, gestor, professores, pais alunos, profissionais de apoio administrativo, núcleo pedagógico e comunidade em geral devem fazer ter vez e voz na escola, do contrário, o que se verá na escola será sempre a presença do autoritarismo e as ideias da classe dominante sempre imperando. Eleições para cargos diretivos, assembleias gerais e eliminação das vias burocráticas, devem fazer parte do planejamento de uma escola que almeja ser democrática.

Portanto, a gestão democrática não pode ser representada pela pessoa do gestor da escola, mas por todos os envolvidos direta ou indiretamente com ela e mais, garantir aos seus alunos o acesso aos mais variados conhecimentos necessários a uma vida digna, seja ele advindo das camadas populares ou de classes detentoras de poder aquisitivo elevado.

Neste sentido, não se pode pensar que a gestão democrática vá resolver todos os problemas da escola, mas como nos diz (GADOTTI; ROMÃO, 2004; 92, "a sua implementação é, hoje, uma exigência da própria sociedade, que a enxerga como um dos possíveis caminhos para a democratização do poder na escola e na própria sociedade [...]. " No entanto, vale ressaltar que a eleição direta para diretores de escolas, vem contribuindo com a não indicação destes por políticos, mas, apesar de estar ligada a busca incessante da superação do clientelismo, este ainda se faz notar nas instituições escolares da atualidade, tanto nas eleições, quanto no próprio mandato dos gestores escolares que de uma forma ou de outra acabam por envolver-se com as esferas de dominação política, uma vez que dependem destes para gerir seus mandatos.

1.3 O GESTOR DEMOCRÁTICO E LIDERANÇA

Após a implantação das eleições diretas para diretores de escolas a ideia que se espalhou nos âmbitos das escolas foi a de que o diretor seria responsável pela gestão democrática nas escolas e que a este caberia a solução de todos os problemas desta, uma vez que este seria então um representante da sociedade a frente da instituição escolar. O gestor escolar, sozinho, não pode dar conta da gestão democrática da escola, o entanto, não podemos negar a importância deste para o bom desempenho da instituição.

Para tanto, as exigências aos gestores escolares são muitas, para que seu trabalho tenha como base ações democráticas é necessário que este tenha um perfil de modo a atender às demandas sociais existentes na escola, articule a escola com outras entidades sociais, promova um ensino de qualidade, sistematize na escola propostas educativas integradas e em concordância com a atualidade, que busque através da avaliação uma realimentação contínua das atividades desenvolvidas na instituição escolar.

Sendo assim, o papel do gestor deve abarcar o incentivo aos professores para que estes atentem a estas questões em seu dia a dia, nesse novo cenário social em que a escola está inserida e contribua na construção de uma nova realidade social, buscando sempre através das responsabilidades coletivas resolverem as situações que são inerentes à instituição escolar, e mais, buscando sempre o crescimento profissional pessoal e de todos os envolvidos no processo

educativo na escola. O gestor escolar é um educador e deve ser um líder, um maestro para que o ensino aconteça e o regente é o educador ou coordenador;

O educador ou coordenador de um grupo é como um maestro que rege uma orquestra. Da coordenação sintonizada com cada diferente instrumento, ele rege a música de todos.

O maestro sabe e conhece o conteúdo das partituras de cada instrumento e o que cada um pode oferecer. A sintonia de cada um com o outro, a sintonia de cada um com o maestro, a sintonia do maestro com cada um e com todos é o que possibilita a execução da peça pedagógica.

Essa é a arte de reger as diferenças, socializando os saberes individuais na construção do conhecimento generalizável e para a construção do processo democrático. (WITTMANN;KLIPPEL, 2010; 07)

Portanto, o gestor escolar deve ter um olhar ousado para a realidade da qual faz parte, deve transpor os muros da escola na busca de uma correlação com toda a comunidade ao entorno, buscando parcerias nas realizações das ações desenvolvidas na escola.

Deve ser um líder democrático, ou seja, deve liderar sem imposição, mas com firmeza deve definir e delegar tarefas, co-responsabilizar os atores atuantes na escola, tem que ser um líder com conhecimento técnico e compromissado com sua função. De acordo com GADOTTI e ROMÃO (2004: 102) entende-se que:

O diretor da escola é, antes de tudo, um educador. Enquanto tal possui uma função primordialmente pedagógica e social, que lhe exige o desenvolvimento de competência técnica, política e pedagógica. Em sua gestão deve ser um articulador dos diferentes segmentos escolares em torno do projeto político-pedagógico da escola.

Diante desse fato, fica claro que o gestor deve possuir um nível elevado de confiabilidade por todos da escola, deve oferecer direções para que os objetivos sejam alcançados. A confiança deve ser base em uma gestão democrática, participativa.

O gestor deve assumir a liderança das ações e para isso deve conquistar toda a equipe de trabalho da escola, e sendo esse fator necessário e fundamental, não há de se pensar em uma gestão pautada no autoritarismo e no individualismo, mas sim, no conjunto em que todos têm vez e voz na tomada de decisões, nas ações desenvolvidas pela instituição escolar de acordo com seu plano político e pedagógico. Pois o objetivo educacional maior que o educando consiga ter um melhor aprendizado possível e consiga obter sucesso em sua vida social, desta fora

a organização da escola é de suma importância para que o processo ensino aprendizagem aconteça de maneira proveitosa, assim analisaremos a seguir como dar-se estes fatos em momentos diversos da gestão.

2 ORGANIZAÇÃO DA ESCOLA NA NOVA CONCEPÇÃO DE GESTÃO

2.1 A GESTÃO PARTICIPATIVA E AUTONOMIA DA ESCOLA

Quando se fala em gestão participativa a ideia primeira que se vem a mente é a de que esta deve ter como base a participação, como forma fundamental de democracia, ou seja, que a sociedade possa participar do processo de formulação das políticas de educação, da avaliação desse processo e ainda da fiscalização de sua execução através de mecanismos institucionais.

Esta participação, no entanto, deve se materializar a partir da incorporação das categorias e dos grupos sociais envolvidos direta ou indiretamente no processo educativo. Vale lembrar que estes, normalmente, estão excluídos das decisões (pais, alunos, funcionários, professores).

A escola, assim, só será uma organização humana e democrática na medida em que a fonte desse autoritarismo, que ela identifica como sendo a administração, for substituída pelo espontaneísmo e pela ausência de todo tipo de autoridade ou hierarquia nas relações vigentes na escola. (PARO 2002; 12)

A gestão participativa na escola é então percebida como sendo um meio capaz de possibilitar o envolvimento de todos na democratização da gestão da mesma, dando vez e voz aos profissionais que nela atuam aos pais, alunos e comunidade ao entorno, o que gera o aumento da probabilidade da autonomia da escola existir de fato e de ter sucesso em seus fins.

A escola que ainda resiste em pautar suas ações com base no autoritarismo e no individualismo está condenada ao fracasso, uma vez que em uma sociedade globalizada, a consciência de que a participação de todos na elaboração de propostas inovadoras para a escola, é fato. E sendo assim, fica claro que a gestão participativa é fundamental para delinear os caminhos de uma escola de sucesso.

Vale ressaltar que a escola que abre suas portas aos cidadãos não está preocupada em educar apenas seus alunos, mas também a todos que fazem parte desta comunidade escolar, haja vista que é necessário a participação desta

comunidade na maioria das decisões que envolve o ambiente escolar como um todo, pois;

[...] a escola que se abre à participação dos cidadãos não educa apenas as crianças que estão na escola. A escola cria comunidade e ajuda a educar o cidadão que participa da escola, a escola passa a ser um agente institucional fundamental do processo de organização da sociedade civil. (WEFFORT 1995:99):

Assim, a escola não pode negar o direito dos cidadãos de participa de suas ações, antes, deve buscar meios, desenvolver estratégias para que se tenha sempre a participação efetiva da comunidade nas atividades desenvolvidas por ela, tornando-a de fato uma instituição com autonomia.

Vale ressaltar que a partir do momento em que a escola passa a elaborar, executar e avaliar seu Projeto Político e Pedagógico, com a participação efetiva de toda a comunidade escolar e local, passa a exercer sua autonomia. Autonomia essa que só acontece, ou só é conquistada no interior da escola, quando todos os corresponsáveis pelo processo educativo, assumem papéis nas dimensões da gestão escolar como forma de garantir um processo de ensino e aprendizagem com qualidade. Nesse sentido, a autonomia da escola:

[...] não é a autonomia dos professores, ou a autonomia dos pais, ou a autonomia dos gestores. A autonomia, neste caso, é o resultado do equilíbrio de forças, numa determinada escola, entre diferentes detentores de influência, dos quais se destacam: o governo, os seus representantes, os professores, os alunos, os pais e outros membros da sociedade local (BARROSO 1996; 186).

Evidencia-se, assim, que autonomia da escola está intrinsecamente ligada a gestão participativa e se fundamenta na interação de todos os indivíduos que representam a comunidade escolar e local, indivíduos estes que se conhecem e se reconhecem como atores fundamentais para uma escola democrática, cujas ações estão sempre em conformidade com os anseios, desejos e objetivos da coletividade.

2.2 INSTRUMENTOS PARA UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Diante do que já foi exposto no que se refere às características de uma gestão democrática e participativa, surge à interrogação: que mecanismos podem garantir que a escola cumpra seu papel social?

São inúmeros instrumentos que a escola pode possuir para que se busque a participação de todos no processo educativo, cremos que antes de tudo precisa de um Projeto Político e Pedagógico (PPP) adequado a sua realidade e com propostas viáveis; criação dos conselhos Escolar e de Classe; implantação do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE); criação de associações da escola, Grêmio Estudantil por exemplo.

Vale ressaltar que a simples existências desses instrumentos não garantem por si só a participação de todos na gestão da escola. O gestor deve estar sempre atento e, sempre que necessário, solicitar a participação, realizando palestras, reuniões, debates com cada um dos instrumentos, deixando todos sempre a par dos acontecimentos, solicitando sugestões, ampliando a participação de todos para que se alcance a qualidade do ensino ofertado na escola.

2.3 ELABORAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

O projeto Político Pedagógico é de suma importância, porque ele é quem rege uma escola em seus aspectos Políticos e Pedagógicos, e o mesmo é projeto por trazer em suas folhas análises e ações planejada a fim de serem executadas para um melhor andamento da escola. Assim HENGEMUHLE (2004:28) enfatiza que:

Antes da atual Lei de Diretrizes e Bases (LDB) os projetos políticos pedagógicos eram feitos mais por exigências das mantenedoras da escola secretarias de Educação municipal ou Estadual, os mesmo eram feitos de cima para baixo ou seja, as escolas recebiam estes projetos prontos que eram repassados por diretores a professores em reuniões intermináveis com discursões que não chegavam a lugar nenhum, mas em suas salas de aulas os professores continuavam a vida repassando os conteúdos, usando os livros didáticos e lutando para vencer o programa de estudos para os alunos.

Assim este costume continuou por muito tempo, onde mesmo após a LDB- Lei de Diretrizes e Bases, 9394/96, que exige a discussão pela comunidade para se chegar a um fim comum de ações para a elaboração conjunta do PPP- Projeto Político Pedagógico, em grande parte das escolas mantem-se ainda este costume de ter na escola este plano, porém feito sem nenhuma conexão com a realidade escolar, todavia:

Precisamos criar a cultura da construção e da presença viva do projeto pedagógico em nosso cotidiano da escola. O sucesso de qualquer

instituição e pessoa está vinculado a um planejamento criterioso e à prática do planejado. (HENGEMUHLE. 2004; 28)

Desta forma para se obter melhor resultado a comunidade escolar que elaboraram o PPP- Projeto Político Pedagógico deve fazê-lo com atenção, efetivando discussão e com cautela ponderam obter sucessos nos problemas que eventualmente apareçam na escola, é necessário ter este planejamento prévio redigido na figura de um PPP, para que as ações sejam elaboradas e implementadas afim de corrigir erros ou buscar soluções que possam valer a pena e ajudar a melhorar o ambiente escolar.

Um projeto político pedagógico não pode ser complexo e volumoso, mas deve ser prático e compreensível para todos, além de priorizar a qualidade nos seus fundamentos. Compreendemos que esse eixo orientador das ações da escola necessita hoje ter como referenciais e fundamentos:

- 1) Os cenários locais e globais;
- 2) As potencialidades e dimensões humanas
- 3) O perfil de aluno;
- 4) Os fundamentos educacionais que norteiam o fazer pedagógico;
- 5) O perfil de professor necessário; e
- 6) O perfil da instituição escolar. (HENGEMUHLE 2004; 30)

Pois sabe-se das constantes mudanças que se tem hoje não apenas no ambiente escolar mas em todo o globo terrestre, onde os problemas do passado não são mais os de hoje, então é necessário, que ao se elaborar uma proposta pedagógica tenhamos como principal ponto este pensamento reflexivo, em que situação estamos, observar o local, quais as principais ações que devem ser implementadas de acordo com a comunidade escolar, o aluno deve ser observado em suas peculiaridades bem como os fundamentos educacionais ou seja qual tendência a escola segue.

No cenário o qual a escola está inserida deve-se pensar o que se quer, um dos pontos principais ainda quais professores a escola tem?, atuantes ou apenas observadores, bem como o perfil da instituição, uma vez que a escola forma cidadãos que atuarão na sociedade, e como tal deve traçar que tipo de pessoa a escola pretende formar pois a mesma tem grandes influencias não apenas na formação educacional mais na personalidade do alunos, sabe-se podemos citar o desejo de se profissionalizar, ou seja muitas vezes a criança não tem em sua

residência pessoas que os incentive a estudar, e aí que a escola atua explicando e mostrando ao aluno qual importância que a escola tem e sempre terá na vida dele.

No movimento de reflexão – ação desenvolvidos foi possível identificar ações e/ou tarefas que cabem, com diferentes graus de intensidades, aos educadores de cada colégio, comprometidos com a qualidade do processo de formação que oferecem aos alunos. (FERREIRA 2003 ;211)

Os educadores são peça fundamentais nas decisões e ações na escola e problemas devem ser enumerados e objetivos e metas devem ser traçados, para que a elaboração do PPP tenha sentido e que a escola possa atuar diretamente onde está o problema, tendo em vista que este documento não pode ser traçado com objetivos aquém de seu alcance, mas deve ter metas o mais simples possível afim de que tudo possa ser compreendido por todos e as ações possam ser efetivada realmente e o documento não seja obsoleto.

Uma escola de qualidade não se faz com professores desinteressados e sem formação continuada, pelo contrário os professores devem evoluir juntamente com o mundo que o cerca. Acreditamos que um bom professor que tenha metas pré-estabelecida pode reproduzir conhecimento trabalhando até em baixo de uma árvore, enquanto o profissional despreparado e desatualizado tem dificuldades em desenvolver sua prática até mesmo com qualquer recurso disponível. Sabe-se que se faz importante à escola possuir recursos, mas a falta dele não pode implicar em riscar desejos e objetivos do PPP (Projeto Político Pedagógico) da escola, pois o que se vê muitas vezes são professores desmotivados nas escolas e que impossibilitam qualquer ação que a escola possa desenvolver, e quando o PPP for planejado deve-se que pensa em metas e objetivos dentro das possibilidades da escola. Uma vez que se sabe que:

As diretrizes servem como balizas ou limites dentro dos quais as escolas poderão ter sua autonomia de decisão e ação. Visam adequar as decisões aos objetivos do Sistema, mas conservando margens de flexibilidade para que estas também se ajustem às condições da realidade de cada escola. (FERREIRA 2003: 210)

Segundo o autor faz-se necessário perceber as reais necessidades que poderão vir a aparecer na escola. Desta forma HENGEMUHLE (2004:42), “os quatro pilares sugeridos pelos relatórios de Delors é aprender a ser, aprender a conviver. Aprender a conhecer e por fim aprender a fazer.” É uma vez que no mundo em que

estamos inseridos, globalizados, as relações são vitais, e o ser humanos precisa aprender a conhecer a ser a conviver e por fim a fazer para se alcançar o sucesso tão desejado bem como a atuação na sociedade a qual vivemos como cidadão que atua conscientemente do que quer, para seu futuro e de seus filhos. E a escola é o princípio e porque não dizer o canal para que sonhos sejam realizados e desejos alcançados, pois a educação transforma vidas. Assim:

Toda mudança pragmática só tem possibilidade de realizar-se na prática se conseguirmos despertar no professor, como já refletimos nos alunos e podemos refletir na vida de qualquer um de nós, o desejo, o sentido, o significado em relação ao seu fazer. O professor traz consigo toda uma gama de valores. (HENGEMUHLE 2004; 137,138).

O autor explica que é fundamental que saibamos em que contexto global nós estamos fazendo parte, bem como em que situação local a escola está inserida, relembra ainda que estas respostas não são difíceis de ser alcançada uma vez que as mídias se fazem presentes para nos mostrar estas situações, os professores diretores e demais funcionários também tem acesso a estes veículos de informações desta forma, o que se deve fazer é apenas usar a sensibilidade para compreender estas informações bem como traduzi-las em forma de ações que venham resolver possíveis problemas para assim amenizar as situações adversas que a escola possa passar

2.3.1 O Conselho Escolar

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9394/96) em seu Art. 14, Inciso II, estabelece os princípios da educação democrática e dentre eles está a importância da participação das comunidades escolares locais em conselhos escolares. O Conselho Escolar é uma entidade que obrigatoriamente envolve a escola com a comunidade, uma vez que em sua constituição deve haver representantes de todos os segmentos da escola, ou seja, pais, alunos, professores, funcionários de apoio da escola, além da própria direção da mesma.

As ações desenvolvidas por este instrumento de gestão devem ser realizadas em conjunto com a comunidade escolar, os enfrentamentos, as dificuldades, os problemas enfrentados pela escola, todos devem ser de conhecimento do Conselho Escolar. Deve atuar em conjunto com a direção da escola na resolução de

problemas, mediando conflitos, tomando decisões, tanto no âmbito financeiro, quanto no administrativo e pedagógico.

Uma das atribuições do Conselho Escolar, que vale destaque, é a organização, sistematização e formação da comissão eleitoral responsável pela realização das eleições para direção das escolas. Nesse sentido, essa organização deve ser responsável e pautar suas ações nos princípios da democracia, dando a todas as igualdades de direitos a concorrer ao cargo dentro do que exige a Lei em vigor.

No entanto, são inúmeras as competências atribuídas ao Conselho Escolar, dentre as quais podemos citar: participar da elaboração, desenvolvimento e avaliação do Projeto Político e Pedagógico (PPP), do Plano de Desenvolvimento (PDE-Escola) e do Regimento Interno da escola; encaminhar a Secretaria de Educação as prestações de contas dos recursos financeiros recebidos pela escola, bem como realizar a prestação de conta das compras realizadas a toda a comunidade escolar; avaliar o processo ensino-aprendizagem; acompanhar a frequência dos docentes e da administração; acompanhar o Censo Escolar; emitir relatórios do desempenho dos alunos e da escola; participar ativamente de todas as ações desenvolvidas pela escola, dentre outras.

Não se pode esquecer ainda que dentro do Conselho Escolar existem os fiscais, que tem como atribuição a fiscalização das ações do próprio Conselho, principalmente as questões financeiras desenvolvidas por este. Dessa forma, o Conselho Escolar constitui-se em um elo entre a escola e a comunidade, com funções relacionadas às questões administrativas, pedagógicas e financeiras, desmistificando a ideia de que a este cabe o papel de simples administrador de recursos financeiros da escola, realizando compras e prestações de contas destas, o Conselho Escolar é muito mais que isso, é, na verdade, uma fortíssima entidade de apoio à direção da escola na implementação de uma gestão democrática e participativa.

Ressalte-se ainda que esta gestão é assegurada na medida em que os conselheiros adquirem a consciência de que ao participar das decisões devem estar pautados nos princípios da democracia e nunca evidenciar interesses particulares, mas ter como base o bem comum e o sucesso das ações desenvolvidas pela escola.

2.3.2 Organizações Associativas da Escola

As organizações associativas da escola são necessárias para que a escola possa ter sempre apoios quando se fizerem necessários para que tudo ocorra bem na escola, uma vez que a escola necessita de parceiros, e é através do PDE, bem como outras associações que a escola poderá contar para que ajuste sejam feitos ao longo do ano letivo. Assim:

O Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-Escola) é uma ferramenta gerencial que auxilia a escola a realizar melhor o seu trabalho: focalizar sua energia, assegurar que sua equipe trabalhe para atingir os mesmos objetivos e avaliar e adequar sua direção em resposta a um ambiente em constante mudança. O PDE-Escola constitui um esforço disciplinado da escola para produzir decisões e ações fundamentais que moldam e guiam o que ela é, o que faz e por que assim o faz, com um foco no futuro. " (ALMEIDA,2004:14)

Nesse sentido, o PDE -Plano de Desenvolvimento da Escola surge como um meio através do qual se almeja a melhoria da qualidade do ensino ofertado na escola. Através de suas metas e objetivos se pretende alcançar índices de aprendizagens com qualidade na escola para que os alunos além de permanecerem na instituição consigam também a aprovação. O mesmo torna-se, desse modo, a identidade da própria escola. E cabe ao gestor exercer seu papel de líder na condução, tanto do processo de elaboração, quanto na implantação do mesmo, de forma compromissada por todos e oferecer o suporte necessário para que cada momento, cada ação seja desenvolvida com sucesso e os objetivos alcançados.

A partir do momento em que a escola passa a construir seu Plano de Desenvolvimento da Escola, está dando um passo importantíssimo para a descentralização do poder, da gestão, tornando-se menos burocrática e transformando-se em uma instituição democrática, dinâmica e compromissada com o desenvolvimento de seus educandos.

A escola passa a ser, então, um espaço de todos, onde pais e a comunidade ao seu entorno, passam a atuar como agentes de transformação em busca de uma educação de qualidade, juntamente com a direção, professores, alunos e funcionários de modo geral dentro da escola.

A participação deve ser a base para o sucesso do Plano de Desenvolvimento da Escola, uma vez que, desde a sua elaboração até a execução das ações, exige-se que todos estejam engajados, participando de forma efetiva e compromissada,

estando sempre bem informados dos avanços e das dificuldades, contribuindo com ideias que possam contribuir para superá-las.

Através da implantação do PDE, a comunidade fará uma análise minuciosa da realidade da escola: seu desempenho, suas relações socioeducativas, sua missão, seus valores e suas condições de funcionamento. E com base nesses dados poderão projetar o que pretende realizar futuramente, ou seja, idealizar onde deseja chegar, que metas desejam alcançar e com base nelas definir as estratégias que irá usar para alcançar os objetivos definidos no Plano.

Sendo assim, o PDE-Escola, delineia-se como um instrumento a serviço da escola, em que, de forma estratégica, se planejam as atividades escolares com a finalidade de garantir uma gestão eficiente e eficaz de acordo com as exigências da sociedade atual.

O corpo discente da escola também precisa participar ativamente da gestão da escola, juntamente com os professores e pais, e uma das formas dessa participação se efetivar é a criação de associações representativas da categoria e aqui, daremos destaque aos grêmios Estudantis.

O Grêmio Estudantil representa, assim, o corpo discente da escola e deve ser comandado por estes e tem como principais atribuições organizar atividades culturais, socioeducativas e desportivas em busca da melhoria das práticas sociais dos estudantes na escola e defender os interesses pessoais e coletivos dos alunos tendo sempre como base de suas ações a harmonia no ambiente escolar e a legislação da escola.

A existência de uma associação representativa dos alunos, como o Grêmio Estudantil, portanto, além de valorizar os alunos, possibilita a participação destes, nas ações da escola, dando a eles a oportunidade de aprender, na prática, as noções de respeito, ética, responsabilidade e exercício da cidadania, características tão necessárias para o exercício da cidadania. E visualizaremos no capítulo seguinte as observações feitas através das entrevistas para se obter informações acerca da pesquisa feita sobre a gestão escolar nas duas escolas pesquisadas.

3 GESTÃO DEMOCRÁTICA: DA TEORIA A PRÁTICA: ANÁLISE DE DUAS ESCOLAS PÚBLICAS DO ENSINO FUNDAMENTAL DO MUNICÍPIO DE ITAITUBA-PA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DAS ESCOLAS PESQUISADAS

O estudo foi realizado em duas escolas da rede pública de ensino do município de Itaituba no Estado do Pará. **A Escola Municipal Águia do Saber**, está localizada na trigésima terceira rua s/n do bairro Santo Antônio. A mesma iniciou suas atividades no dia 03 de março de 1992, atendendo hoje 390 alunos regularmente matriculados em dois turnos, atualmente a mesma possui em seu quadro de funcionários: 01 Diretora, 01 Secretária Escolar, 02 Aux. Secretaria, 16 professores, 04 Vigias, 04 Aux. De serv. Gerais (ASGs), 02 Merendeiras.

A escola atualmente atende uma clientela de 384 alunos. A referida escola no ano de 2005 ficou fechada não funcionou. Somente através do Decreto nº 412/2006, criou-se a Escola Municipal de Ensino Fundamental Águia do Saber que a mesma funcionou até 30 de junho de 2012, em prédio de propriedade particular. No mesmo ano em julho/2012 a Prefeitura efetuou a compra do prédio que passou a pertencer a esfera pública municipal.

A escola em sua filosofia tende a superar as contradições para formar homens livres e cidadãos conscientes, aprimorando cada ação administrativa e pedagógica buscando o melhor do ato de ensinar e aprender.

Outro campo de estudo foi a Escola Municipal de Ensino Fundamental Padre José de Anchieta, tem este nome como uma homenagem ao Jesuíta Padre José de Anchieta que veio ao Brasil com o objetivo de catequizar os índios.

A referida escola foi resultado das reivindicações dos moradores da comunidade do Bairro de Santo Antônio, onde a mesma já prestava serviço à comunidade, com o nome de Escola Estadual de 1º Grau "Vinte e Cinco de Março" comportando uma clientela de 560 alunos da escola em evidencia, bem como objetivando atender os alunos de 1ª a 4ª séries do Ensino Fundamental, uma vez que os mesmos eram obrigados a percorrer uma grande distância para chegar a escola mais próxima e nesta expectativa, a Escola Municipal de Ensino Fundamental

Padre José de Anchieta foi construída e inaugurada em 15 de Dezembro de 1987, tendo o seu primeiro dia letivo em 03 de março de 1988.

A sua construção ocorreu em função dos esforços da ex-diretora da 12ª Unidade Regional de Ensino Professora Maria Madalena Caldas da Silva, junto a administração Municipal de Itaituba e do Governo do Estado do Pará. A Escola em vinte e sete anos de funcionamento teve como diretores os seguintes professores: Atualmente a escola está sob a gestão do professor Darlan dos Santos Marinho.

3.2 METODOLOGIA

A pesquisa será fundamentada nas referências bibliográficas que investigam a temática **GESTÃO DEMOCRÁTICA: DA TEORIA A PRÁTICA**: Análise de duas Escolas Públicas do Ensino Fundamental do Município de Itaituba-PA.

O procedimento metodológico utilizado para a elaboração deste trabalho foi à pesquisa bibliográfica como base para os levantamentos dos dados, pautadas nas ideias de autores mais aprofundados no assunto, tais como: livros, revistas artigos retirados da internet, como: ALMEIDA (2004), LUCK (2006), PARO (2009).

Diante de tão complexa relação observa-se que a gestão democrática é de suma importância para a o bom desempenho dos alunos no processo de ensino aprendizagem uma vez que as práticas escolares só poderão ser realmente melhoradas após se ouvir, os anseios da comunidade escolar, que poderão cada um em seu seguimento dizer o que mais lhes deixam inconformados e como poderão superar os problemas que aparecerão.

Utilizar-se-á como local da pesquisa a Escola Municipal de Ensino Fundamental Padre José de Anchieta e a Escola Municipal de Ensino Fundamental Águia do Saber no município de Itaituba-PA. Foram entrevistados 05 pais/responsáveis 02 diretores, 02 Técnicos Educacionais e 06 professores.

Em seguida realizou-se uma pesquisa de campo cujos instrumentos de coleta de dados serão baseados em questionários. O questionário está formado de 06 (seis) questões, envolvendo a temática e explorando o assunto em questão com perguntas de multiplicas escolhas e objetivas também, aplicados aos pais/responsáveis e o corpo técnico da escola. Foram feitos questionários abertos e fechadas. As entrevistas são de suma importância para se compreender como está sendo aplicada a gestão democrática nas escolas pesquisadas.

3.3 ANÁLISES DOS DADOS

Para obter o resultado da pesquisa, foram feitos questionários com perguntas abertas e fechadas aos gestores, Técnicos Educacionais, professores, pais e alunos que contribuíram satisfatoriamente para este resultado, que pode-se dizer foi obtido quantidades de dados suficientes, para se observar, sobre o tema "GESTÃO DEMOCRÁTICA: DA TEORIA A PRÁTICA- (Análises de duas escolas públicas do Ensino Fundamental do município de Itaituba-PA).

É relevante ressaltar que a maioria das categorias que fazem parte da comunidade escolar foi questionada, pois para obter-se um resultado preciso necessário que seja ouvido quem faz parte da escola, assim percebermos o valor que a Gestão democrática tem para o bom andamento e desenvolvimento do ensino público, devendo sair da teoria e se aplicar na prática, assim, o ensino será efetivado de forma proveitosa, pois quando todos os envolvidos no processo de ensino aprendizagem têm oportunidades para exercer seus deveres e garantir seus direitos a democracia acontece em sua plenitude.

3.3.1 Os Professores

Sabe-se que os professores são indispensáveis ao ambiente escolar, pois eles são multiplicadores de conhecimentos e acabam por programar e planejar a aula que será dada e assim o ensino repassado aos alunos, e na gestão democrática isto deve acontecer de forma mais ampla, pois, o professor deve ser o mediador do conhecimento e como tal deve proporcionar aos alunos a oportunidade de se comunicarem, terem conhecimentos que perpassam os muros da escola, afim de saber o que eles pensam e como acreditam que a educação poderia melhorar cada vez mais, desta forma nota-se que a importância do professor é relevante quando se trata de melhor andamento na Educação Formal. Com o intuito de desvendar se a Gestão Democrática está fazendo parte da escola onde atuam, houve a necessidade de se fazer o seguinte questionamento: **Se o modelo de Gestão desenvolvido na escola a qual você atua é democrático?**

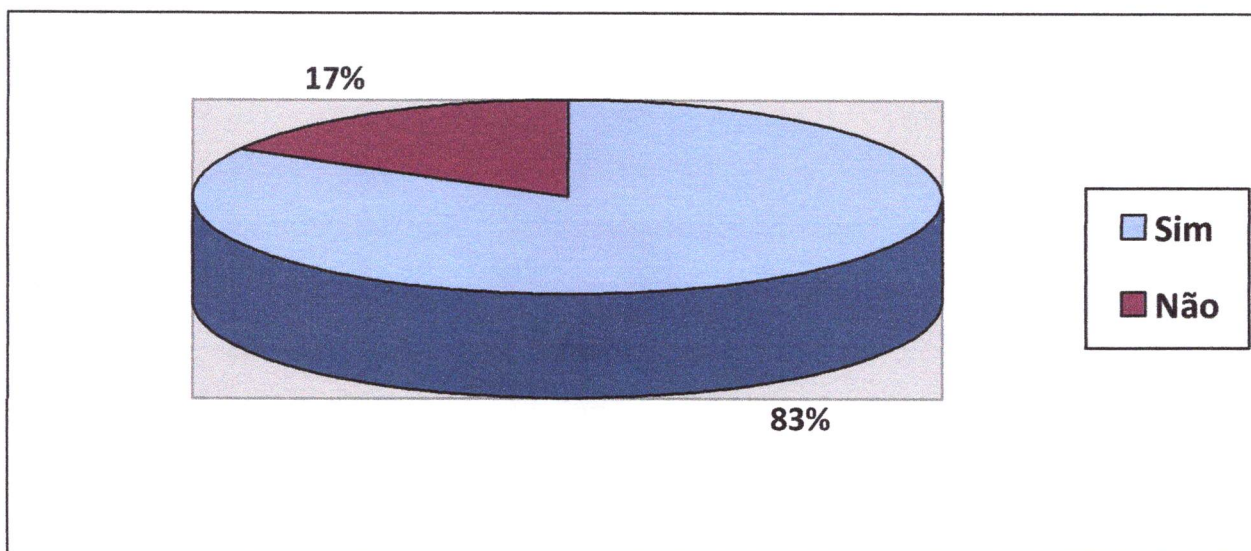


Gráfico 1. O modelo de Gestão desenvolvido na escola a qual você atua é democrático?

Fonte: Docentes (2015).

Dos entrevistados, 83% afirmaram que sim, enquanto 17% afirmou que não. Logo percebe-se que em se tratando de maioria concordar a gestão democrática vem sendo implementada nessas escolas pesquisadas, daí observa-se que os gestores sabem a importância que esse modelo de gestão tem para o bom andamento do ensino.

Assim a gestão democrática é uma aliada para que o caminho de uma educação de qualidade, pois ouvir a opinião de quem está envolvido diretamente no ambiente escolar é uma forma de repensar a educação e assim procurar melhor cada vez mais.

Quais instrumentos são utilizados para estimular a participação da comunidade na escola? Uma vez que se faz necessário que o professor se utilize de meios diversos para alcançar o resultado desejado e em meio a tanta rapidez tecnológica que se vive, a escola deve oferecer um ambiente saudável e rico em atrações para que as famílias sintam-se atraídos a vir à escola bem como desafiados a fazerem parcerias com a escola e assim ajudar os alunos a conquistarem a educação formal.

PROFESSOR	RESPOSTA
PROF ¹	Os instrumentos utilizados são os eventos realizados na escola, brincadeiras, jogos e etc. para que a comunidade escolar se sinta à vontade.
PROF ²	Reuniões administrativa e pedagógica realizada com a comunidade escolar para informações e esclarecimentos de fatos e tomadas de decisões no ambiente escolar, principalmente no que tange ao Ensino e Aprendizagem.
PROF ³	Reuniões pedagógicas atividades cívicas e outros.
PROF ⁴	As atividades extracurriculares como: atividades festivas que incluem esportes e etc.
PROF ⁵	Por meio de reuniões e projetos realizados pela escola.
PROF ⁶	Reuniões Pedagógicas, comemoração do dia das Mães

Quadro 1. Quais instrumentos são utilizados para estimular a participação da comunidade na escola?
Fonte: Docentes (2015)

Notou-se que os docentes veem na interação entre gestor e comunidade escolar, a prática da gestão democrática, pois os mesmos acabam por estarem em contato através de reuniões e programações diversas na escola e assim se tem a oportunidade de gerir o ensino bem como ouvir e dar opinião de assuntos relevantes à escola.

Ao ser atribuído uma nova pergunta: **você tem acesso ao Regimento interno e o PPP- Projeto Político Pedagógico de sua escola?**

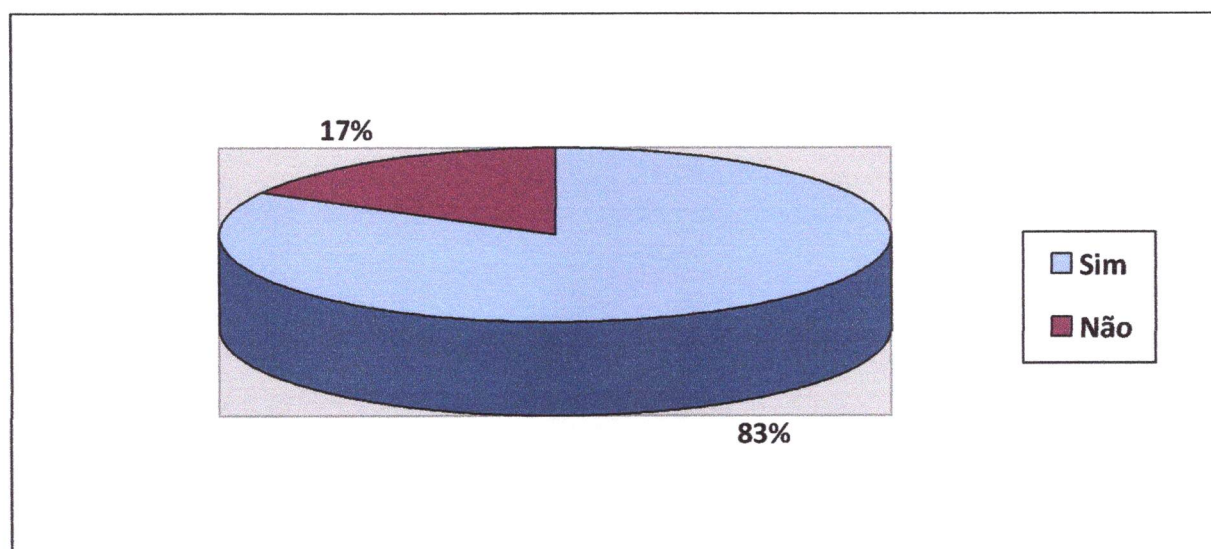


Gráfico 2. Você tem acesso ao Regimento Interno e o PPP- Projeto Político Pedagógico de sua Escola?

Fonte: Docentes (2015)

Dos docentes questionados, 05 (cinco) afirmaram que sim que tem acesso enquanto que apenas 01(um) afirmou que não. Percebe-se que os gestores destas

instituições conseguem compreender a importância que se tem de expor o Projeto Político Pedagógico e o Regimento Interno, para que seja lido e consultado em qualquer momento que se fizer necessário, para que este não fique apenas no papel, mas que seja posto em prática. De acordo com HENGEMUHLE(2004:29), *Precisamos criar a cultura da construção e da presença viva do projeto pedagógico em nosso cotidiano da escola. O sucesso de qualquer instituição e pessoa está vinculado a um planejamento criterioso e à prática do planejado. Uma vez que este é um documento de suma importância para qualquer instituição de ensino que queira ter sucesso, pois a elaboração conjunta deste o faz ter mais praticidade e eficácia na hora de sua implementação. Porém, depois de elaborado este documento é imprescindível que seja posto em prática em todo o decorrer do ano letivo, verificando se as ações para o alcance das metas estão sendo colocadas em práticas. A escola deve oportunizar reuniões com os funcionários e membros do conselho escolar para fazerem esta análise.*

Com a intenção de saber se os professores estão participando do Conselho Escolar questionou-se: **Você participa do conselho escolar?**

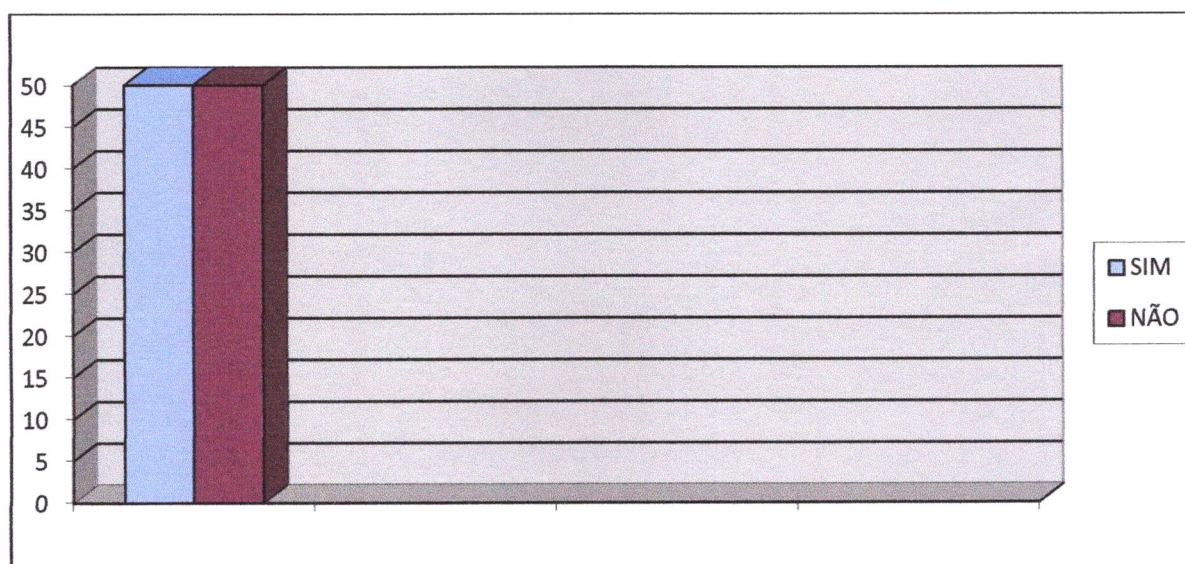


Gráfico 3. Você participa do conselho escolar.
Fonte: Docentes (2015)

Em resposta ao questionamento obteve-se o seguinte resultado, 03 (três) professores afirmaram fazer parte do conselho em suas instituições enquanto que 03 (três), Logo percebeu-se que a incidência de professores que fazem parte do conselho escolar é razoável, e estes não se esquivam da prática da gestão democrática, pois estar participando do conselho os torna mais atuantes nas

tomadas de decisões do ambiente escolar. Mas não pode-se deixar de perceber que ainda existem professores que se esquivam de participar de algo tão importante dentro da escola. Com o objetivo de ter saber da forma como os professores tem conhecimento do que acontece no âmbito escolar foi lançando a seguinte pergunta: **Na escola onde trabalha como você toma conhecimento das principais decisões?**

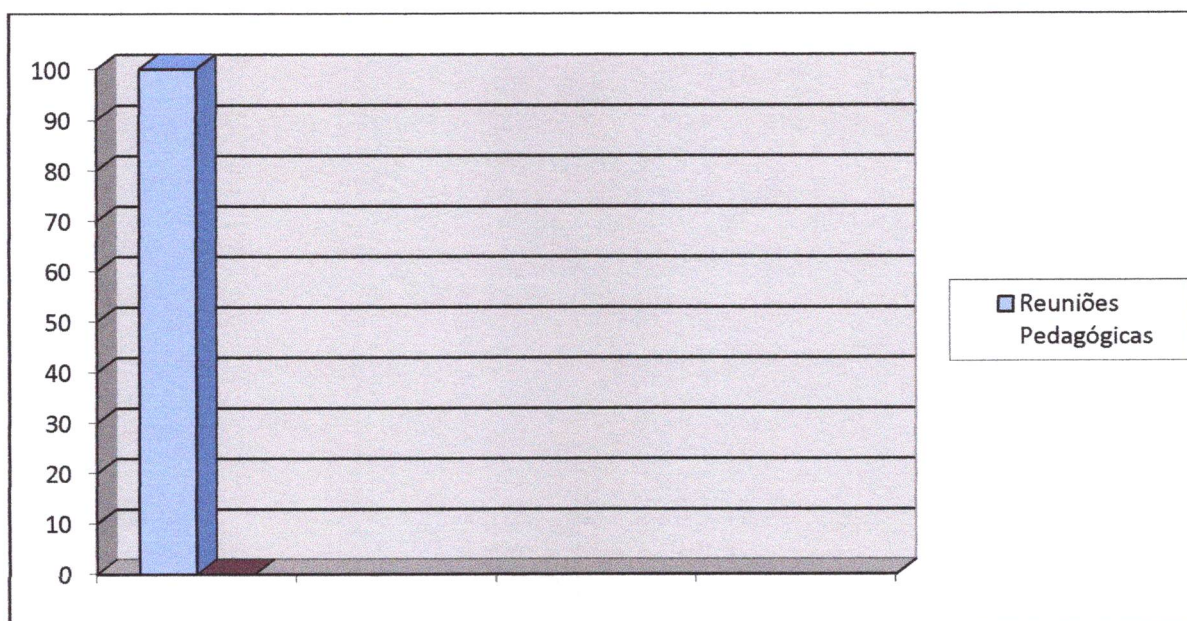


Gráfico 4. Na escola onde trabalha como você toma conhecimento das principais decisões?
Fonte: Docentes (2015)

Os professores foram unânimes em dizer que são informados através de reuniões pedagógicas. Sabe-se que este momento é muito importante, pois proporciona aos membros da comunidade escolar em especial aos docentes e gestão, refletirem sobre as práticas adotadas em sala de aula, para assim não apenas serem comunicados mais também serem ativos na hora da tomada de decisão. Outro momento relevante no ambiente escolar são as reuniões do conselho escolar, onde é necessário que haja reuniões no mínimo semestrais, para discutir o andamento dos trabalhos da escola. Para analisar o ponto de vista dos docentes em relação ao Conselho Escolar perguntou-se: **Você considera importante o conselho escolar?**

Todos os professores responderam que sim, reconhecem a suma importância que o conselho escolar tem para a escola. Ao serem provocados a justificarem suas respostas, o fizeram da seguinte forma:

PROFESSOR	RESPOSTA
PROF ¹	Sim. Pois é de suma importância ter um conselho escolar na escola, onde também participa das decisões dos problemas e resoluções dos mesmos.
PROF ²	O conselho escolar quando é um conselho atuante na escola, o desenvolvimento pedagógico, administrativo e financeiro da escola é visto com positividade. O conselho é um órgão deliberativo e está acima da Gestão Escolar.
PROF ³	Porque com ele podemos ter subsídios para tomar certas decisões.
PROF ⁴	Por que é através do conselho escolar que a escola terá ajuda no enfrentamento de problemas e decisões a serem tomadas no âmbito pedagógico, administrativo e financeiro.
PROF ⁵	Porque o conselho escolar é um órgão que tem um papel muito importante na democracia da educação e da escola.
PROF ⁶	Pois o conselho escolar é uma maneira de manifestar a toda escola para que possa discutir as informações que o governo determina.

Quadro 2. Você considera importante o conselho escolar

Fonte: Docentes (2015)

Assim foi possível perceber que todos os docentes percebem a importância que o Conselho Escolar tem para a escola alguns justificaram de maneira geral enquanto que nota se que outros ficam meio que confusos ao discutir a importância deste para a escola, bem como ao declarar que:

Pois o conselho escolar é uma maneira de manifestar a toda escola para que possa discutir as informações que o governo determina. sic

O docente limita muito o poder de decisão que o conselho tem em uma escola pois sabe-se que não é apenas informar e discutir superficialmente decisões do governo mas questionar não apenas essas decisões, mas tudo o que envolva a escola em situações internas ou externas. Importante ressaltar que o poder de decisão do Conselho Escolar supera os poderes do Gestor.

3.3.2 Técnicos Educacionais

Observa-se que os coordenadores escolares, tem papel preponderante na escola, pois atuam diretamente com os professores e alunos, para que o ambiente escolar fique mais agradável e satisfatório e o ensino aconteça com qualidade, intermediando em certos momentos que se fizer necessário e intervindo em

situações adversas para melhorar o processo de ensino aprendizagem. Para analisar o modelo de Gestão Democrática na visão dos Técnicos Educacionais foi questionado o seguinte: **Qual sua visão da prática da Gestão no ambiente escolar?**

TÉCN. ED. ¹	A prática da gestão do ambiente escolar é de suma importância para o direcionamento e desenvolvimento das atividades de uma Instituição de ensino, pois é a soma de esforços individuais e coletivos com objetivos comuns.
TÉCN. ED. ²	Deve ser feita uma Gestão Democrática onde todos possam contribuir para o bom andamento da escola.
TÉCN. ED. ³	Os gestores escolares devem ter a competência de intervir nas questões pedagógicas e administrativas da escola com eficiência de forma a contribuir qualitativamente no processo de ensino aprendizagem.

Quadro 3. Qual sua visão da prática da Gestão no ambiente escolar?

Fonte: Técnicos Educacionais (2015)

As opiniões são diversas quando se trata de gestão democrática, pois sabe-se que este é um papel importante do gestor escolar em intervir em situações necessárias, mas proporcionar momentos em que a comunidade escolar sinta-se à vontade para discussões e questionamentos. Entende-se ainda que, para uma escola que busca alcançar resultados positivos é interessante que a equipe técnica tenha um diálogo próximo com a Gestão no que tange a em discutir assuntos pertinentes ao bom desenvolvimento dos trabalhos pedagógicos, assim, para saber como estão sendo desenvolvidos essas tomadas de decisões foi questionado: **A Gestão Pedagógica tem feito parte das atitudes e metas da direção da escola? Comente.**

TÉCN. ED ¹	Sim, pois a gestão é realizada de forma coletiva em que atitudes e metas são de interesses comuns.
TÉCN. ED ²	Sim, gestão pedagógica e direção devem seguir a mesma linha de pensamento caso contrário a escola pode não alcançar os objetivos esperados.
TÉCN. ED ³	Os diretores têm se esforçado para atuar nos parâmetros da gestão pedagógica e está na programação dos mesmos gerir a escola desta forma.

Quadro 4. A Gestão Pedagógica tem feito parte das atitudes e metas da direção da escola?

Fonte: Técnicos Educacionais (2015)

De acordo com as respostas é notório que os técnicos educacionais e os gestores estão seguindo a mesma linha de raciocínio no ambiente escolar, agindo

na coletividade em busca de metas comuns, que direcione os trabalhos para obterem avanços no que diz respeito ao ensino aprendizagem dos educandos. Compartilhar os poderes de decisão com os quem faz parte dos segmentos no âmbito escolar é algo que faz parte da gestão Democrática. Por que dando oportunidades a outras categorias que fazem parte da comunidade escolar para participar das decisões da escola diminuirá as chances de darem errados os trabalhos pedagógicos. É necessário que promova ações em que a todos envolvidos na escola participe, sendo agentes ativos nesse processo. Para analisar com a comunidade escolar está participando da Gestão, questionou-se: **Como a comunidade corresponde a Prática Pedagógica da Gestão da Escola?**

TÉCN. ED¹	A comunidade corresponde participando dos projetos desenvolvidos pela escola e também nas tomadas de decisões.
TÉCN. ED²	De forma satisfatória, pois as metas traçadas são alcançadas pela maioria da comunidade escolar.
TÉCN. ED³	Como a equipe gestora adentrou aqui na escola este semestre, ainda não posso avaliar o parecer da comunidade, porém a comunidade escolar não está medindo esforços para auxiliar a direção da escola para administrar as questões pedagógicas e administrativas. Tipo os servidores se despuseram a trazer lanche para escola, vender para arrecadar fundos para comprar materiais necessários para o funcionamento da escola.

Quadro 5. Como a comunidade corresponde a Prática Pedagógica da Gestão da Escola?

Fonte: Técnicos Educacionais (2015)

De acordo com a pesquisa, nota-se que a comunidade escolar está empenhada para o bom desenvolvimento, os resultados são satisfatório quando todos estão comprometidos no intuito para que as coisas aconteçam muitas pessoas não medem esforços, contribuem para que o funcionamento flua positivamente. De acordo com LUCK (2011:44), a promoção de uma gestão educacional e participativa está associada ao compartilhamento de responsabilidades, desta forma é indispensável que todos se envolvam em busca de uma melhoria, buscar em conjuntos soluções para os problemas que a escola enfrenta, por que a escola não é do gestor e sim de todos.

3.3.3 Os Gestores

De acordo com LIBÂNEO (2004:101) a direção é um princípio e atributo da gestão, mediante a qual é canalizado o trabalho conjunto das pessoas, orientando-as e integrando-as no rumo dos objetivos. Assim, é inegável que a função do gestor é o elo entre todos os segmentos da escola, pois o gestor escolar coordena as ações que acontecem na escola, no intuito de que o ensino possa alcançar o seu alvo maior que é o educando, sua função é de primordial, e o mesmo deve sempre estar aberto a novas sugestões bem como deve ser sensível às causas dos alunos e fazê-los, compreender que é possível alcançar o sucesso dentro da escola de forma positiva, ou seja, sempre buscando o que de melhor se tem para que os educandos possam ser motivados a frequentarem a escola. Desta forma questionou-se ao gestor, em sua opinião: **Como são divulgadas as normas de funcionamento da escola?**

As respostas diante desse questionamento foram unânime, 100% dos gestores responderam que as normas são divulgadas através de reuniões pedagógicas. Demonstrando assim fazer uso deste recurso para o bom funcionamento da escola. Como demonstra o quadro abaixo:

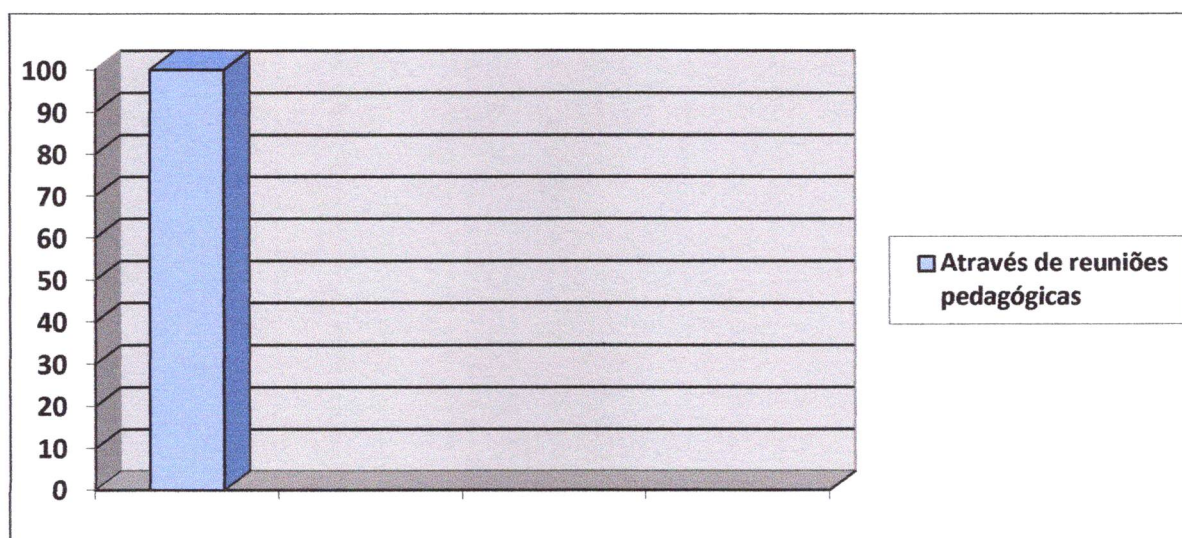


Gráfico 5. Como são divulgadas as normas de funcionamento da escola?
Fonte: Gestores (2015)

Mas sabe-se que existem outros meios de se fazer tais comunicações não descartando este que é de suma importância mais, através de conversas informais em sala de aula ou até mesmo quando se fizer necessário, pois os direcionamentos da escola são flexíveis, assim logo questionou-se: **os objetivos da escola estão bem definidos?**

Ao serem questionados se os objetivos da escola estão bem definidos 100% responderam que sim, demonstrando estar seguros quanto ao norte a ser seguido pela escola.

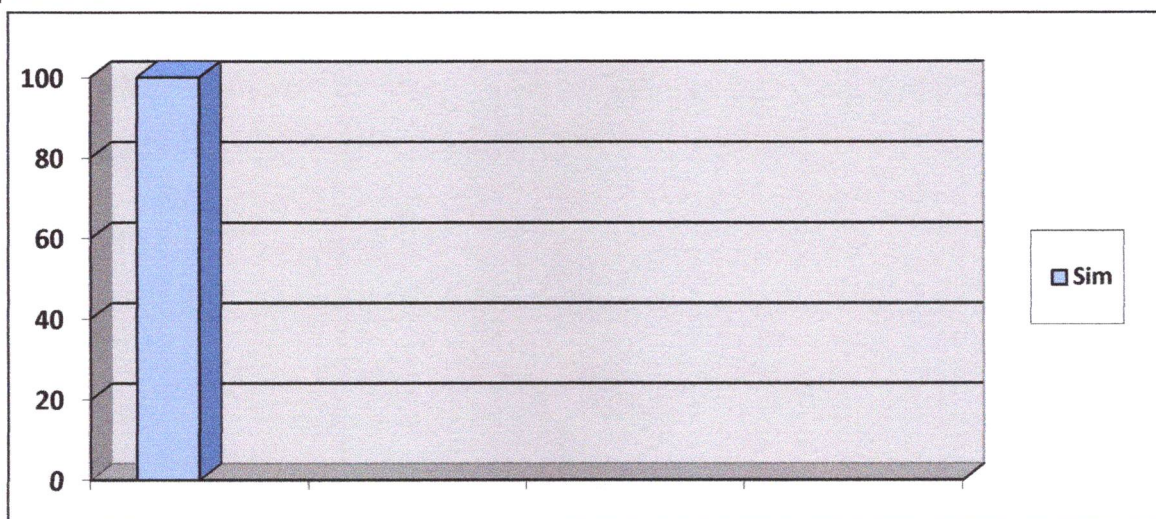


Gráfico 6. Os objetivos da escola estão bem definidos?

Fonte: Gestores (2015)

E uma vez que se faz necessário que a educação seja vista com segurança no que se deseja e quer alcançar, é de suma importância que esta definição esteja formada e o gestor saiba aonde quer chegar com a comunidade escolar. Outro ponto questionado foi: **a escola em que atuam possui conselho escolar.**

GESTOR(A)	RESPOSTA
Gestor¹	Sim. É indispensável ter um conselho escolar, principalmente por que contribui nas tomadas de decisões, temos dentro deste conselho os membros do conselho fiscal, isto ajuda bastante dentro da gestão escolar.
Gestor²	Sim. Temos a Associação de Pais e Mestre onde sempre se reúne para discutir o rumo de nossa escola.

Quadro 6. A escola em que atua possui conselho escolar?

Fonte: Gestores (2015)

Diante dessas respostas que os gestores responderam está claro que o Conselho Escolar está fazendo seu papel, sendo atuante de forma efetiva dentro do ambiente escolar, pois é desta forma que o conselho escolar deve agir, assumindo responsabilidades no que diz respeito ao funcionamento da escola, uma vez que ele é órgão máximo dentro da escola. Outro questionamento foi acerca da proposta pedagógica, onde foi feita a seguinte pergunta aos gestores: **A proposta pedagógica da escola é pautada em princípios democráticos?**

Diante desse questionamento os 02(dois) gestores responderam que sim, e que reconhecem a relevância da gestão democrática para o ensino aprendizado, uma vez que o educando é o foco da escola, deve-se trabalhar de forma prática e diversificada para que alcance os objetivos, considerando que o trabalho da escola é complementar ao da família e que a interação entre ambas as instâncias é essencial à qualidade deste trabalho. Sabendo da necessidade da participação da família na escola é relevante saber dos gestores como está esta participação, assim questionou-se; **Os pais são participativos na escola?**

Quanto a este quesito os gestores responderam que sim, relatando que a família é grande aliada no processo educacional, pois quando há essa participação familiar à educação acontece com qualidade. Com o intuito de analisar a forma que a família participa foi feito para os gestores o seguinte questionamento: **A comunidade escolar principalmente os pais participam da elaboração da Proposta Pedagógica da escola?**

Os gestores responderam que sim. Demonstrando assim fazer uso da importância que a participação da comunidade tem na elaboração deste projeto. De acordo com LUCK (2009:69), escola democrática é aquela em que seus participantes estão coletivamente organizados e comprometidos com a de educação de qualidade para todos. É notório que para uma escola ser democrática todos os segmentos têm que se empenhar e participar das ações, os gestores devem atuar em estreita consonância com os profissionais sob sua responsabilidade, com as famílias e com os representantes da comunidade local exercendo, assim, um papel fundamental no sentido de garantir que as escolas realizem um trabalho de qualidade. Percebendo a necessidade de participação da comunidade escolar nas ações que são desenvolvidas no âmbito escolar, foi feito a seguinte questionamento: **As ações desenvolvidas na escola são planejadas pelo Conselho Escolar ou são apenas levadas para sua aprovação?**

Diante dessa pergunta os gestores responderam que sim, então analisa-se que as escolas estão abrindo suas portas para a comunidade intervir no processo educacional, compartilhando com os envolvidos as tarefas da gestão e a organização da escola.

A democratização da gestão por meio do fortalecimento dos mecanismos de participação na escola, em especial do Conselho Escolar, pode-se apresentar como uma alternativa criativa para envolver os diferentes segmentos das comunidades local e escolar nas questões e problemas vivenciados pela escola. (BRASIL: 2004,52)

Esse processo democrático, certamente, possibilita um aprendizado coletivo, cujo resultado poderia ser o fortalecimento da gestão democrática na escola, onde todos devem se engajar em busca de solucionar as problemáticas que as escolas apresentam. Para constatar se nas escolas pesquisadas o modelo de gestão é democrático perguntou-se: **Em sua opinião o modelo de gestão desenvolvido nesta escola é democrático?**

Nessa resposta ambos foram categóricos em suas respostas e disseram que sim, uma vez que em suas respectivas escolas há uma participação da comunidade escolar, contribuindo, assim, para a melhoria da qualidade social da educação ofertada para todos. Para que a democracia exista, sabe-se que precisa da participação da comunidade escolar, diante desse fato perguntou-se: **Quais instrumentos são utilizados para estimular a participação da comunidade escolar?**

Obteve-se as seguintes respostas:

Gestor ¹	Através de carta convite, reuniões pedagógicas com eles enfocando que os mesmos fazem muita diferença participando das reuniões e da vida escolar de seus filhos.
Gestor ²	Diálogo transparência, articulação aprendendo uns com os outros e participando de toda comunidade escolar.

Quadro 7. Quais os instrumentos utilizados para estimular a participação da comunidade na escola?
Fonte: Gestor (2015)

Foi percebido que são vários os instrumentos que os gestores usam com o intuito de trazer a comunidade escolar, pois a democratização da educação implica a garantia de processos de progressiva autonomia da escola e de efetiva participação dos diferentes segmentos que compõem a comunidade local e escolar. A seguir outra categoria pesquisada.

3.3.4 Os Pais

Sabe-se que a integração escola comunidade é de suma importância para um bom andamento do processo ensino aprendizagem, e que se faz necessário a participação deste no ambiente escolar para assim ajudar os profissionais da escola ajudarem seus filhos. Sabe-se que quando a família participa no ensino aprendizado dos alunos juntamente com os professores facilita a melhoria na qualidade de ensino, com o intuito de saber dos pais se a gestão da escola abre espaço para os alunos participarem dos projetos da escola, lançou-se a seguinte pergunta: **A direção da escola promove a participação dos alunos em todos os projetos da escola?**

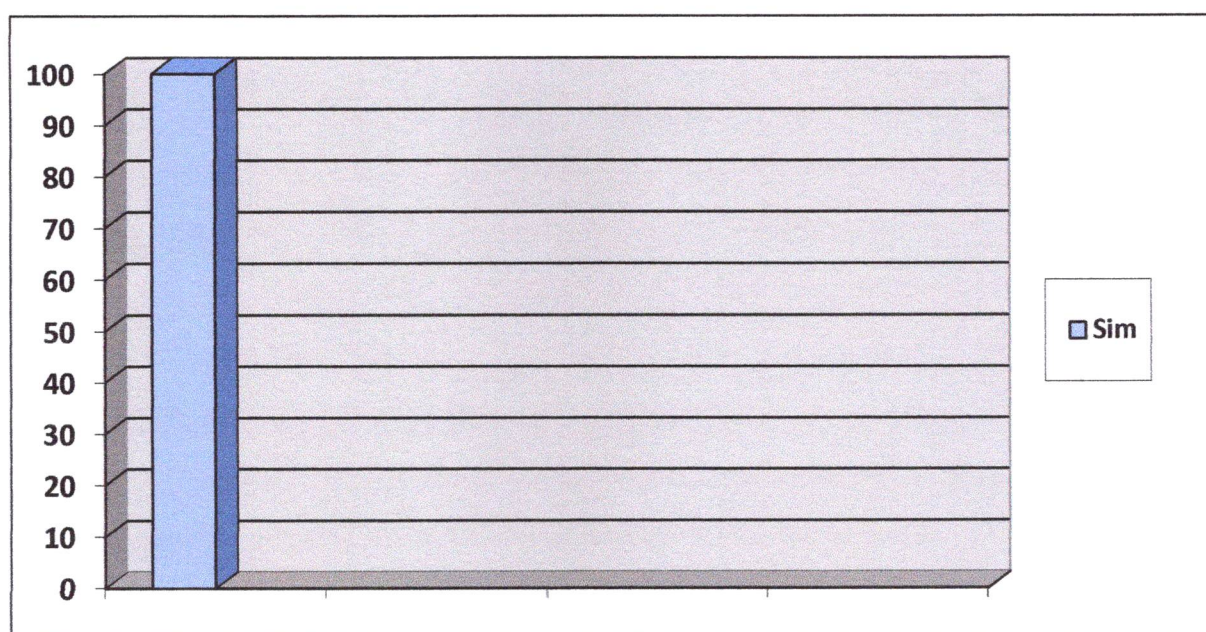


Gráfico 7. A direção da escola promove a participação dos alunos em todos os projetos da escola?
Fonte: Pais (2015).

Os cinco pais entrevistados responderam que sim. Observa-se então que a gestão percebe que se faz necessário à participação dos alunos na escola, uma vez que as programações devem ser voltadas para a extensão e desenvolvimento dos alunos, uma vez que o aprender não está apenas dentro da sala de aula. Nas festas culturais é uma oportunidade do aluno envolver-se, socializar com os demais alunos e professores, gerando uma oportunidade de conhecimento. Com a intenção de saber dos pais sobre a forma que a escola está sendo gerida foi feito a pergunta: **Como a direção da escola desenvolve a Gestão Democrática e participativa?**

Todos responderam que fazem reuniões com os pais para escolha de representantes para participar de Comissões Eleitorais e Conselho Escolar. Nota-se que falta a reuniões que comunique os pais de maneira geral e que se faz necessário ocorrer na escola, principalmente nas tomadas de decisões. Uma vez que a família é parte atuante na escola, no que tange aos poderes de decisão, haja visto que qualquer mudança que ocorra no ambiente escolar a família deve ser comunicada e ouvida sua opinião sobre o assunto. Diante disto questionou-se: **qual sua participação no desenvolvimento da gestão participativa e democrática da escola?**

Obteve-se as seguintes respostas, 03(três) pais responderam que sim, comparecem na escola frequentemente, 02(dois) dos pais entrevistados responderam que não são frequentadores assíduos na escola, mas nas reuniões de pais opina a respeito do assunto em questão. Está visível que na visão dos pais a gestão democrática já faz parte do seu cotidiano, uma vez que eles frequentam a escola do seu filho com frequência, dar sua opinião acerca das temáticas discutidas na escola. Isto já é um reflexo de mudança na forma de gerir uma escola. Para analisar a percepção dos pais sobre o seu entendimento acerca de gestão democrática questionou-se: **o que você entende por Gestão Democrática na Educação?**

PAI ¹	A gestão democrática é uma forma de gerir uma instituição de maneira que possibilite a participação, transparência e democracia entre escola e comunidade.
PAI ²	E quando a comunidade escolar junto com a direção discute sobre determinados assuntos e juntos chegam a uma decisão.
PAI ³	E ter liberdade para expor ideias e opiniões em todo movimento escolar.
PAI ⁴	É a participação de pais, alunos e comunidade em projetos sociais e pedagógicos na escola.
PAI ⁵	É a participação conjunta da escola com a comunidade em busca de melhorias para o ensino aprendizagem dos alunos.

Quadro 08. O que você entende por Gestão Democrática na Educação?

Fonte: Pais (2015)

Com base nas respostas, fica claro que os pais têm conceitos pertinentes sobre Gestão Democrática, desse modo fica evidenciado que a família está sabendo de sua força dentro da escola, deixou de ser um indivíduo passivo e começa a ser atuante dentro do contexto educacional, ressaltando que os pais entrevistados, três tem nível médio e dois estão cursando nível superior.

Os Alunos

Sendo os alunos parte deste modelo de Gestão, onde ele é o foco da escola, também fez parte da pesquisa.

Questionou-se: **Quais os instrumentos utilizados pela gestão para estimular a participação da família na escola?**

Alunos ¹	Participando dos projetos da escola como na noite cultural e festas comemorativas.
Alunos ²	Festa junina e feira de ciências e de história também têm tardes culturais, onde os alunos fazem apresentações.
Alunos ³	Conselho escolar, conselho de classe, jogos internos, festa junina e noite cultural.
Alunos ⁴	Às vezes a direção entregam bilhetes com comunicados ou passam a sala de aula comunicando todos os alunos para uma reunião no pátio.
Alunos ⁵	Conselho de classe, conselho escolar nas apresentações culturais.

Quadro 9. Quais os instrumentos utilizados pela gestão para estimular a participação da família na escola?

Fonte: Alunos (2015)

Nota-se que a escola está promovendo ações para trazer a família para dentro da escola, por que sabe-se que tendo a família como aliada tende a ter bons resultados no ensino, assim existe a melhoria no relacionamento entre direção e pessoal escolar, entre a escola e sua clientela e, principalmente, o relacionamento geral dos educandos entre si e com os vários profissionais da escola, quer dentro quer fora da sala de aula. Como intuito de saber dos alunos se eles têm acesso ao PPP e ao Regimento Interno, **questionou-se: você tem acesso ao Regimento interno e o PPP- Projeto Político Pedagógico de sua escola?**

Diante das respostas obtidas, observou-se que 03 (três) alunos responderam que não, 01 (um) respondeu que sim e 01 (um) não opinou.

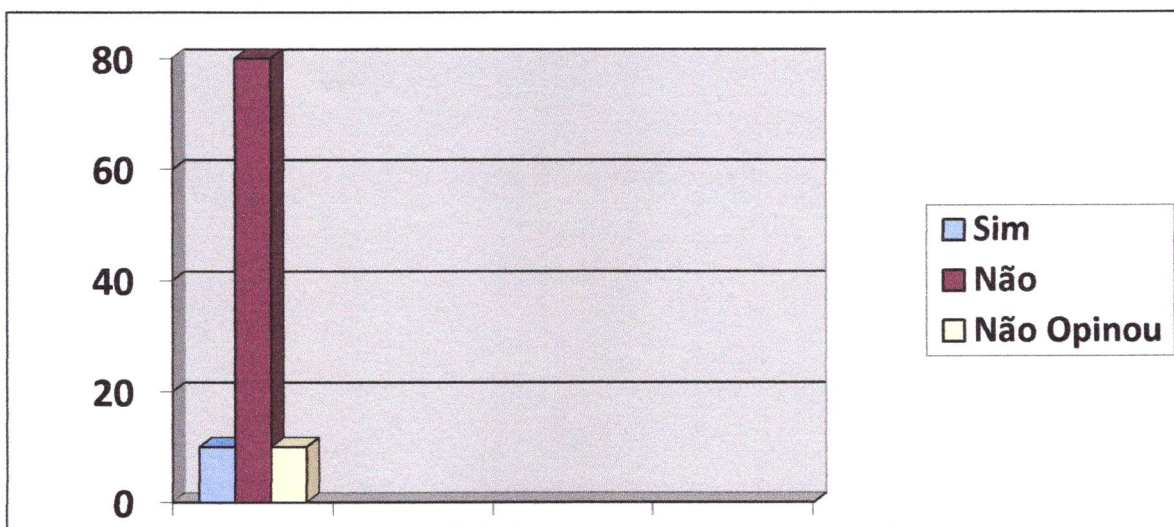


Gráfico 8. Você tem acesso ao Regimento Interno e o PPP- Projeto Político Pedagógico?

Fonte: Alunos (2015).

Percebe-se que a maioria dos educandos não tem acesso as normas da escola e nem no Projeto Político Pedagógico, fica claro que a escola falha em não dar acesso aos alunos, pois é de suma importância que discentes saibam das metas da escola, pois que eles são o foco da escola.

Desse modo, é fundamental ressaltarmos a importância: da construção coletiva de um projeto pedagógico pela escola, envolvendo os diferentes segmentos da comunidade local e escolar; da discussão e mudanças na organização do trabalho e na gestão da escola; do estabelecimento de formas de distribuição do poder, assim como da vivência e construção de novas formas de relacionamento interpessoal. (BRASIL:2004,30)

É relevante que o educando participe da elaboração tanto do regimento Interno, quanto do Projeto Político Pedagógico, pois assim ele estará ciente dos objetivos que escola busca, haja visto que o aluno faz parte da gestão. Outro questionamento feitos aos educandos foi sobre o Conselho Escolar, haja visto, é imprescindível representantes desta categoria neste Conselho, pois é a oportunidade do aluno representar seus anseios mediante a Gestão. Foi lançada a seguinte pergunta aos entrevistados: **Você sabe qual a função do conselho escolar?**

Ferreira (2003) explica que “a reflexão, a participação e a compreensão serão os instrumentos a serem utilizados (...). Assim permitindo ao educando ter uma postura reflexiva sobre as ações pedagógicas existentes na escola para assim poderem fazer parte das mudanças positivas que a escola possa vir a ter.

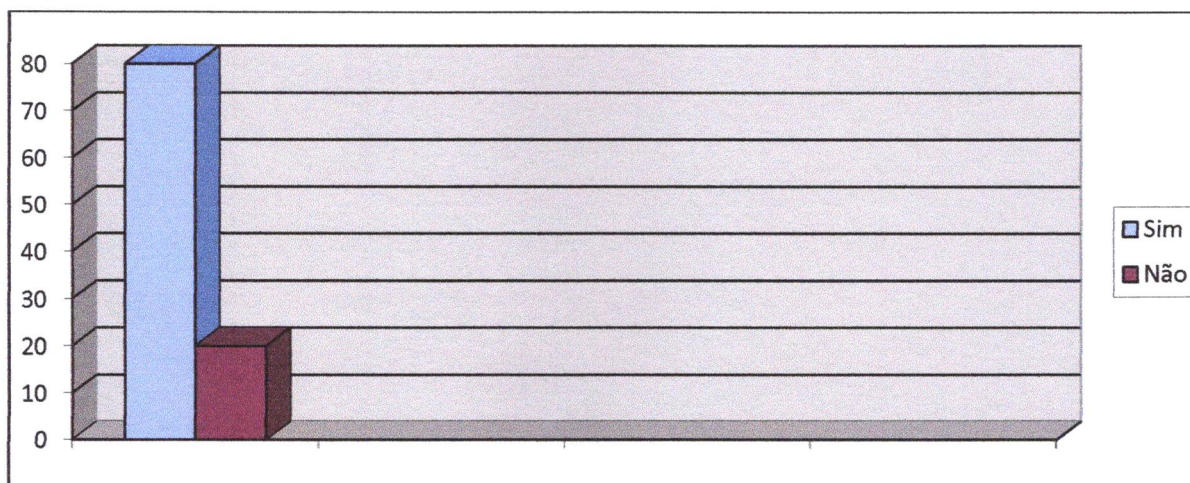


Gráfico 9. Você sabe qual a função do conselho escolar?

Fonte. Alunos (2015)

Conforme evidencia no gráfico acima 80% dos alunos responderam que sim que conhecem a função do conselho escolar enquanto que 20% responderam que não. Evidenciando curiosamente o desconhecimento por um percentual significativo de alunos que não sabem a importância que o Conselho Escolar tem em uma escola o quanto ele pode valorizar e decidir os rumos da escola na qual este mesmo aluno está inserido. Ainda sobre o funcionamento da escola foi questionado: **Na sua escola como você toma conhecimento das principais reuniões?**

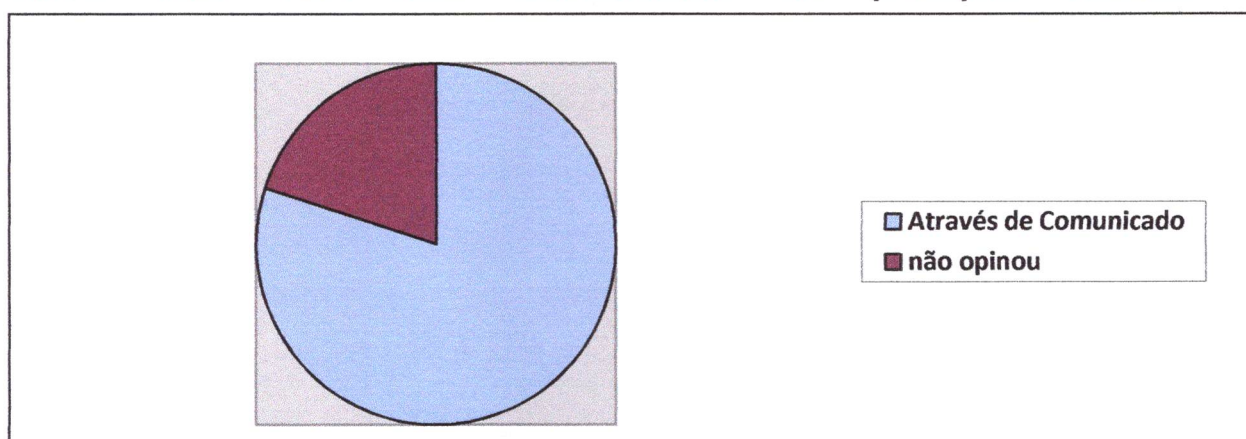


Gráfico 11. Na sua escola como você toma conhecimento das principais reuniões?

Fonte: Alunos (2015).

Por meio das respostas obteve-se o seguinte resultado: 80% dos alunos responderam que através de comunicados enquanto que 20% preferiu não opinar, percebe-se que as escolas usam bastantes os meios escritos para convocar a família para participar das principais reuniões que existem na escola. Quanto a participação da família na escola pergunta-se aos educandos: **Você considera importante a participação da família na escola, por quê?**

Aluno ¹	Para ter um envolvimento da escola com a família.
Aluno ²	Porque a família precisa estar participando da vida escolar dos seus filhos
Alunos ³	Porque a família precisa ajudar na vida escolar dos filhos.
Aluno ⁴	Porque a família deve incentivar os filhos a estudar e deve ajuda-los em suas dúvidas. Assim eles ganham mais confiança para conseguir terminar os estudos.
Aluno ⁵	A família precisa acompanhar os filhos na escola.

Quadro 10. Você considera importante a participação da família na escola? Por quê?

Fonte: Alunos (2015)

Diante da pergunta, todos os alunos responderam que sim. Os alunos são cientes que a família é fundamental em sua vida, no que tange ao processo ensino aprendizagem fica evidenciado de forma clara em suas respostas. Ressalta-se que é na família que busca-se apoio quando está-se com alguma necessidade, no que diz a escola não é diferente, os pais, avós, tios precisam fazer esse acompanhamento escolar, assim os alunos sentirão mobilizados para ir à escola. No cotidiano escolar é perceptível que o aluno que é acompanhado pelos pais são superiores no aprendizado em relação aqueles alunos que não tem esse acompanhamento em casa. Outro questionamento feito aos alunos foi: **Você sabem se sua escola possui alguma organização associativa representativa dos alunos, Grêmio Estudantil, por exemplo?**

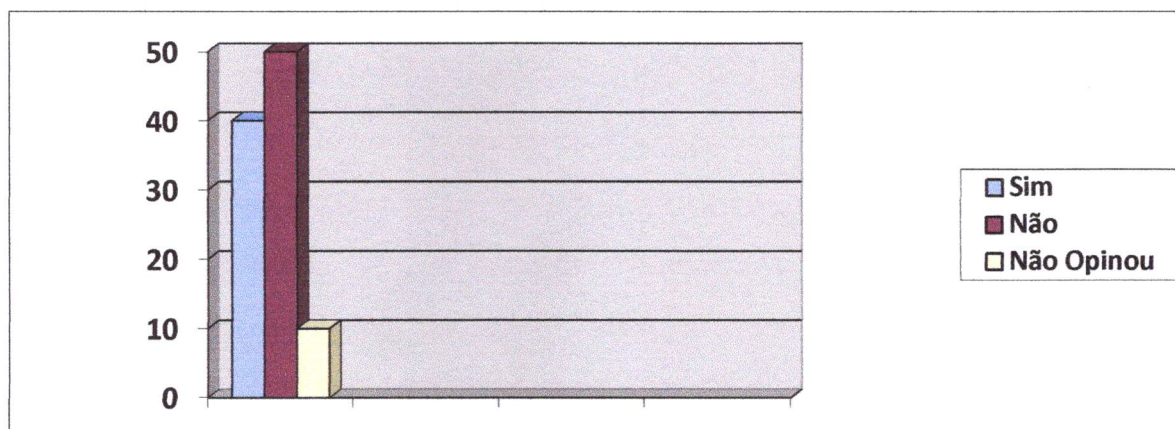


Gráfico 11. Você sabem se sua escola possui alguma organização associativa representativa dos alunos, Grêmio Estudantil, por exemplo?

Fonte: Alunos (2015).

De acordo com as respostas, 50% dos alunos entrevistados sabem que a escola possui uma organização associativa, é lamentável constatar que 40% dos entrevistados nem sabem se sua escola não tem um grêmio estudantil. Acredita-se que os alunos devam-se mobilizar em busca de melhorias dentro do ambiente escolar, saber dos seus direitos, discutir os interesses, serem mais atuantes, assim a educação pública poderia ter melhorias. Outro questionamento feito aos discente foi:

Você tem conhecimento se a escola possui PDE- Plano de Desenvolvimento da escola?



Gráfico 12. Você tem conhecimento se a escola possui PDE- Plano de Desenvolvimento da Escola?
Fonte: Alunos (2015).

Observa-se que nenhum dos alunos entrevistados não tem conhecimento se a escola onde estuda tem o PDE, acredita-se que a gestão não compartilha com os alunos sobre esse programa que busca melhorias para a gestão, fundamental para o alcance dos planejamentos estabelecidos dentro do ambiente escolar com baixo rendimento. Dando continuidade na pesquisa foi feita a última pergunta que foi a seguinte: **Você considera importantes os projetos existentes na escola para a socialização de alunos e comunidade em geral?**

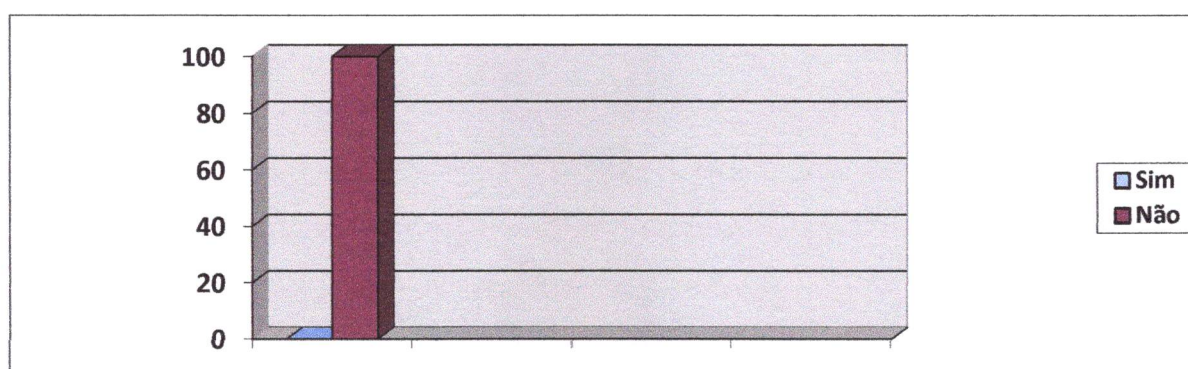


Gráfico 13. Você considera importantes os projetos existentes na escola para a socialização de alunos e comunidade em geral?
Fonte: Alunos (2015).

Observa-se que foi unânime, 100% dos entrevistados responderam que sim. Assim, percebe-se que os alunos gostam de participar dos projetos, isto é percebido nos jogos internos, noite cultural, festa junina e etc., eles comparecem e participam ativamente. Isso nos remete a entender que o aluno não se conforma mais apenas com aquela aula verbalizada, onde o professor escreve e ele copia, o educando busca algo diferente na escola, aulas diferenciadas, então nos projetos

desenvolvidos na escola é uma oportunidade que eles têm para fazerem algo diferente na escola, sem fugir do foco que é o aprendizado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando em consideração que a educação é direito de todos e dever do estado, sendo prevista na LBD 9394/96, e que tem grande relevância na vida de qualquer cidadão e principalmente na sociedade atual, faz-se necessário perceber a importância da gestão democrática nas escolas para que os objetivos, metas e ações da escola possam andar em conformidade com a lei e prioritariamente em consonância com a comunidade escolar.

Foi discorrido sobre alguns aspectos da gestão democrática, bem como a contextualização histórica, onde foi possível perceber como a gestão democrática chegou a escola assim como a importância do gestor democrático e sua liderança , a organização da escola na nova concepção de gestão, a gestão participativa e autônoma da escola, seus instrumentos para a gestão democrática a elaboração do projeto político pedagógico, conselho escolar, organizações associativas da escola além da análise das entrevistas para que observássemos o andamento em loco da gestão democrática nas duas escolas analisadas.

Observou-se que o processo de inserir a gestão democrática nas escolas públicas é gradativo e com grandes percalços mas que ainda hoje está sendo implementado desta forma como ponto fundamental estudou-se a importância da gestão democrática, e percebeu-se que a grande maioria dos atores entrevistados e envolvidos no processo de ensino aprendizagem, acreditam que a gestão democrática é fundamental para que o ensino formal tenha êxito, e que o gestor deve utilizar os meios que a escola dispõe como os conselhos bem como reuniões periódicas para apoiar-se nas decisões para levar a escola ao sucesso no processo de ensino-aprendizagem.

Portanto, a gestão democrática deve ser implementada nas escolas e levando em consideração que esta tem como função formar futuros cidadãos que deverão atuar na sociedade, nota-se desta forma a real importância que a educação tem na vida de todo cidadão, sendo necessário a opinião e visão de toda a comunidade inserida no meio para que a educação tenha um rumo adequado e seguro a seguir, afinal quem está inserido no meio educacional deverá ter bem mais afinidade bem como desejo de que a educação evolua e a escola tenha sucesso.

BIBLIOGRAFIAS

ALMEIDA, J. L. de. **Concepções de gestão escolar e eleição de diretores da escola pública do Paraná**. Dissertação de Mestrado em Educação, Universidade Federal do Paraná, Paraná, 2004

BARROSO, J.(org.). **O estudo da escola**. Portugal: Porto Editora, 1996. coletiva. Campinas, SP: Papirus, 1994. Curitiba: Ibpx, 2010. (Série Processos Educacionais).

BECHARA, Evanildo. **Dicionário escolar da Academia Brasileira de Letras: língua portuguesa** – São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2011

BRASIL. Ministério da Educação, **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares**, 2004 – Brasília - DF

BRASIL, LDB – **Lei de Diretrizes e bases da Educação Nacional**, nº 9.394/96 de 23 de dezembro de 1996

EDUCAÇÃO POR PEDAGOGIA AO PÉ DA LETRA. Histórico da Gestão Democrática. 2013. Encontrado em pedagogiaaopedaletra.com/historico-da-gestao-democratica/ acesso em 27 de Janeiro de 2015.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Formação continuada e gestão da educação** – Org.)- São Paulo: Cortez, 2003.

GADOTTI, Moacir e ROMÃO, José E. **Autonomia da Escola**. 6. ed. São Paulo: Cortez,(Guia da escola cidadã; v.1), 2004.

HENGEMUHLE, Adelar. **Gestão de ensino e práticas pedagógicas**- Petrópolis, RJ: Vozes, 2004

HORA, Dinair Leal da. **Gestão Democrática na Escola: Artes e Ofício da Participação Coletiva**. Campinas, São Paulo: Papirus, 1994.

LDB – LEI DE DIRETRIZES E BASE DA EDUCAÇÃO 9394/96

LIBÂNEO, J.C.; OLIVEIRA, J.F.; TOSCHI, M.S. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. 8.ed. São Paulo: Cortez, 2009 (Coleção Docência em Formação).

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e prática**. 5.ed. revista e ampliada- Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LUCK, Heloisa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011 (Série: Cadernos de Gestão, v.1)

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

PARO. Vitor Hugo. **Administração Escolar: introdução crítica.** São Paulo: Cortez, 2002.

_____. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino.** São Paulo: Ática, 2009 (Série: Educação em ação).

WEFFORT, F. **Escola, participação e representação formal.** Petrópolis: Vozes, 1995.

WITTMANN, Lauro Carlos; KLIPPEL, Sandra Regina. **A prática da Gestão Democrática no Ambiente Escolar.** Curitiba: Ibpx, 2010.

APENDICE



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA
FACULDADE DE ITAITUBA – FAI
CURSO DE LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA

QUESTIONÁRIO MEDIANAMENTE ESTRUTURADO REALIZADO COM
DOCENTE

O presente questionário faz parte de uma pesquisa sobre GESTÃO DEMOCRÁTICA: DA TEORIA A PRÁTICA (Análise de duas Escolas Públicas do Ensino Fundamental do Município de Itaituba – PA), Tema da Monografia de conclusão do Curso de Graduação em Pedagogia, da Acadêmica Evany Albuquerque Chaves. Solicitamos sua contribuição, respondendo-o a fim de que se possa efetuar a análise dos dados à luz da fundamentação teórica.

1) O modelo de gestão desenvolvido na escola onde você atua é democrático?
() Sim () Não

2) Quais instrumentos são utilizados para estimular a participação da comunidade escolar?

3) Você tem acesso ao Regimento Interno e o PPP – Projeto Político e Pedagógico de sua escola?
() Sim () Não

4) Você participa do Conselho Escolar?
() Sim () Não

5) Na escola onde trabalha como você toma conhecimento das principais decisões?
() Comunicado () Reuniões Pedagógicas () Outros

6) Você considera importante o Conselho Escolar, por quê?
() Sim () Não
Justifique:



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA
FACULDADE DE ITAITUBA – FAI

CURSO DE LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA

QUESTIONÁRIO MEDIANAMENTE ESTRUTURADO REALIZADO COM
TÉCNICO EDUCACIONAL

O presente Questionário faz parte de uma pesquisa sobre GESTÃO DEMOCRÁTICA: DA TEORIA A PRÁTICA (Análise de duas escolas públicas do Ensino Fundamental do Município de Itaituba – PA), Tema da Monografia de conclusão do Curso de Graduação em Pedagogia, da Acadêmica Evany Albuquerque Chaves. Solicitamos sua contribuição, respondendo-o a fim de que se possa efetuar a análise dos dados à luz da fundamentação teórica.

NOME: _____

FORMAÇÃO: _____

1- Qual sua visão da prática da Gestão no ambiente escolar?

2- A Gestão Pedagógica tem feito parte das atitudes e metas da direção da escola?

3- Como a comunidade corresponde a Prática Pedagógica da Gestão da Escola?



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA
FACULDADE DE ITAITUBA – FAI
CURSO DE LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA

QUESTIONÁRIO MEDIANAMENTE ESTRUTURADO REALIZADO COM GESTOR

O presente Questionário faz parte de uma pesquisa sobre GESTÃO DEMOCRÁTICA: DA TEORIA A PRÁTICA (Análise de duas Escolas Públicas do Ensino Fundamental do Município de Itaituba – PA), Tema da Monografia de conclusão do Curso de Graduação em Pedagogia, da Acadêmica Evany Albuquerque Chaves. Solicitamos sua contribuição, respondendo-o a fim de que se possa efetuar a análise dos dados à luz da fundamentação teórica.

1) Como são divulgadas as normas de funcionamento da escola?

() Comunicado () Reuniões Pedagógicas () Outras

2) Os objetivos da escola estão bem definidos?

() Sim () Não

3) A escola em que atuam possui Conselho Escolar?

() Sim () Não

4) A Proposta pedagógica da escola é pautada em princípios democráticos?

() Sim () Não

5) Os pais são participativos na escola?

() Sim () Não

6) A comunidade escolar principalmente os pais participam da elaboração da Proposta Pedagógica da escola?

() Sim () Não

7) As ações desenvolvidas na escola são planejadas pelo Conselho Escolar ou são apenas levadas para sua aprovação?

() Planejadas pelo Conselho () Apenas levadas para sua aprovação

8) Em sua opinião o modelo de gestão desenvolvido nesta escola é democrático?

() Sim () Não

9) Quais instrumentos são utilizados para estimular a participação da comunidade escolar?



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA
FACULDADE DE ITAITUBA – FAI
CURSO DE LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA

QUESTIONÁRIO MEDIANAMENTE ESTRUTURADO REALIZADO COM PAIS

O presente Questionário faz parte de uma pesquisa sobre GESTÃO DEMOCRÁTICA: DA TEORIA A PRÁTICA (Análise de duas escolas públicas do Ensino Fundamental do Município de Itaituba – PA), Tema da Monografia de conclusão do Curso de Graduação em Pedagogia, da Acadêmica Evany Albuquerque Chaves. Solicitamos sua contribuição, respondendo-o a fim de que se possa efetuar a análise dos dados à luz da fundamentação teórica.

Nome: _____

1. A direção da escola promove a participação dos alunos em todos os projetos da escola?

() Sim

() Não

2. Como a direção da escola desenvolve a Gestão Democrática e participativa?

() Reúne com os pais para fazer alguma decisão.

() A Direção decide tudo sozinha e depois só comunica aos pais.

() Faz reuniões com os pais para escolha representantes para participar de Comissões e Conselhos?

3. Qual seu papel no desenvolvimento da gestão participativa e democrática da escola?

() Apenas comparece na escola quando é solicitado a sua presença.

() Comparece na escola frequentemente.

() Nas reuniões de pais você dar sua opinião a respeito do assunto em questão.

3. O que você entende por Gestão Democrática na Educação?



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA
FACULDADE DE ITAITUBA – FAI
CURSO DE LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA

QUESTIONÁRIO MEDIANAMENTE ESTRUTURADO REALIZADO COM ALUNOS

O presente Questionário faz parte de uma pesquisa sobre **GESTÃO DEMOCRÁTICA: DA TEORIA A PRÁTICA** (Análise de duas escolas públicas do Ensino Fundamental do Município de Itaituba – PA), Tema da Monografia de conclusão do Curso de Graduação em Pedagogia, da Acadêmica Evany Albuquerque Chaves. Solicitamos sua contribuição, respondendo-o a fim de que se possa efetuar a análise dos dados à luz da fundamentação teórica.

1) Quais instrumentos utilizados pela Gestão para estimular a participação da família na escola?

2) Você tem acesso ao Regimento Interno e o PPP – Projeto Político e Pedagógico de sua escola?

() Sim () Não

3) Você sabe qual a função do Conselho Escolar?

() Sim () Não

4) Na sua escola como você toma conhecimento das principais decisões?

() Comunicado () Reuniões Pedagógicas () Outros

5) Você considera importante a participação da família na escola, por quê?

() Sim () Não

Justifique:

6) A escola possui alguma organização associativa representativa dos alunos, Grêmio Estudantil, por exemplo?

() Sim () Não

7) Você tem conhecimento se a escola possui PDE – Plano de Desenvolvimento da escola?

() Sim () Não

8) Você considera importante os projetos existentes na escola para a socialização de alunos e comunidade escolar em geral?

() Sim () Não

9) Você sabe qual a função do Conselho de Classe?

() Sim () Não