

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA

DENIS RAYLSON DA SILVA

**SENTIDOS E FORMAS DE PARTICIPAÇÃO EM PROCESSOS DE GESTÃO
DEMOCRÁTICA**

João Pessoa / 2016

DENIS RAYLSON DA SILVA

**SENTIDOS E FORMAS DE PARTICIPAÇÃO EM PROCESSOS DE GESTÃO
DEMOCRÁTICA**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Pedagogo.

Orientadora: Prof. Dra. Edilene da Silva Santos

João Pessoa / 2016

FICHA CATALOGRÁFICA

SILVA. Denis Raylson da

Sentidos e formas de participação em processos de gestão democrática.

**SENTIDOS E FORMAS DE PARTICIPAÇÃO EM PROCESSOS DE GESTÃO
DEMOCRÁTICA**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Pedagoga.

Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dr.^a EDILENE DA SILVA SANTOS (DFE/CE/ UFPB)
(Orientadora)

Profa. Dr.^a ANA LUÍSA NOGUEIRA AMORIM (DHP/CE/ UFPB)

Profa. Dr.^a VERIDIANA XAVIER DANTAS (DHP/CE/UFPB)

Ao meu *Pai* à minha *Mãe* e meu *Irmão*, pelo amor, dedicação, cuidado e orientação, em todos os momentos da minha vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela força e pelo incondicional amor que me fez e faz vencer as tribulações.

Aos meus pais, Maria José e Severino dos Ramos, pelo apoio e carinho que me conduziram ao caminho da perseverança.

Ao meu irmão, Diego Rafael, que sempre me incentiva a não desistir dos meus propósitos.

À minha professora e orientadora, Edilene da Silva Santos, que esteve comigo durante toda a graduação, a me ensinar e apoiar mesmo nos momentos mais difíceis.

Ao meu amigo, João Ricardo, sempre se fez presente para me incentivar à perseverança.

À Auricléia, Diana, Denise e Janaína por serem as amigas parceira de todos os momentos. (#Povo_Errado)

Aos colegas de academia, pelas contribuições e embates.

Aos professores, pelas experiências e conhecimentos compartilhados.

A todos que fazem parte da Comunidade Católica Menino Jesus, que sempre me ensinam a continuar acreditando e buscando meus objetivos.

RESUMO

A Gestão Democrática, tem se tornado objeto de debates e discussões no cenário educacional, de forma que sua relevância ganha destaque quanto às ações de promoção da cidadania, descentralização do poder gestor, e a participação como um todo. Diante disso, o presente trabalho de conclusão de curso objetivou-se por analisar os processos de instauração das formas de participação em virtude dos processos de gestão democrática, usando como base para a análise das proposições, as contribuições de gestoras e professoras, de uma escola da rede municipal de ensino de Sapé – PB, assim como a literatura que discute a temática em questão dando subsídios para sua fundamentação a partir das abordagens de autores como Heloisa Lück (2006, 2009), Carlos Libâneo (2001, 2003), Ilma Veiga (2009), entre outros. Os resultados desse estudo mostraram que a Gestão Democrática se efetiva com a participação igualitária de todos os segmentos da comunidade escolar, no exercício de sua cidadania e autonomia, no entanto suas formas de participação nos processos democráticos da escola são limitados por diversos fatores, limitando por consequência a ação democrática da instituição escolar.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Participação. Gestão Escolar.

ABSTRACT

The Democratic Management has become subject of debate and discussion in the educational setting, so that its relevance is highlighted as the actions to promote citizenship, decentralization of power manager, and participation as a whole. Therefore, this current conclusion work aims to analyze the prosecution forms of participation because of the democratic process management, using as a basis for the analysis of proposals the management contributions of managers and teachers of a municipal school from Sapé - PB, as well as literature that discusses the topic in question giving subsidies to its foundation from the approaches of authors such as Heloísa Lück (2006, 2009), Carlos Libâneo (2001, 2003), Ilma Veiga (2009), among others. The results of this study showed that the Democratic Management is effective with the equal participation of all segments of the school community, in the exercise of their citizenship and autonomy, but their forms of participation in the school's democratic processes are limited by several factors, limiting by consequence the democratic action of the school.

Keywords: Democratic Management. Participation. School Management.

SUMÁRIO

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS	10
2. GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR	15
2.1. ESCOLA E PARTICIPAÇÃO	18
3. INSTÂNCIAS PARTICIPATIVAS NA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA	23
4. PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS E ANÁLISE DA PESQUISA	26
4.1. QUESTÕES APLICADAS AS GESTORAS DA INSTITUIÇÃO ESCOLAR	27
4.2. QUESTÕES APLICADAS AS PROFESSORAS DA INSTITUIÇÃO	
ESCOLAR	33
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
6. REFERÊNCIAS	45
7. APÊNDICES	47

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O interesse pela temática da gestão democrática educacional tem sido crescente nos últimos anos, refletindo-se tanto no crescimento do número de publicações a respeito do tema, como no fomento das discussões nos círculos acadêmicos, no intuito de compreender seus processos, suas aplicações e seus resultados. Diante das inúmeras dimensões possíveis da percepção da gestão democrática, seus conceitos fundamentam-se tendo por base a democratização da escola pública, retomando a década de 1930, os chamados Pioneiros da Escola Nova, tinham como um dos seus objetivos de sua luta a democratização da educação, significando ela o acesso por toda a população, à escolaridade básica. No final dos anos 80, o texto constitucional assimila a gestão democrática da educação sendo que, nas discussões que precederam sua promulgação, os educadores exigiam a democratização da sociedade e da escola pública no Brasil.

Tendo em vista a conjuntura a que se apresenta o desenvolvimento da democratização da sociedade e da escola, a gestão democrática aparece como um importante instrumento para impulsionar as práticas de cidadania, dentro e fora da escola. Como o próprio nome já explicita, as ações da gestão devem se preocupar não apenas com a gerencia das atividades educacionais da escola encerradas em si mesmas, mas transformar essas ações em efetivas práticas da democracia, onde todos que fazem parte das relações escolares, também possam se perceberem não como espectadores passivos do processo de tomada de decisões, e sim como participantes ativos, críticos e conscientes de sua importância para a construção e manutenção desse mesmo processo.

Diante dessa percepção inicial a que se apresenta a Gestão democrática através de seus instrumentos de atuação, nos propomos nesse projeto ao estudo e análise das formas e instrumentos necessários para o estabelecimento de uma verdadeira gestão democrática, em especial as ações participativas desenvolvidas nas relações entre a escola e a comunidade escolar na busca pela democratização da educação e o desenvolvimento das práticas de cidadania na escola.

Entendendo a participação como instrumento de grande relevância para as proposições trazidas por uma gestão democrática educacional, o presente trabalho monográfico intitulado “Sentidos e Formas de Participação em Processos de Gestão Democrática”, tem como objetivo analisar a contribuição dos diferentes tipos de participação na gestão educacional escolar, atentando para as práticas fundamentadas no

campo teórico e da legislação vigente.

A escolha por esse tema surgiu durante as discussões e atividades desenvolvidas e vinculadas aos componentes curriculares Gestão Educacional e Estágio Supervisionado em Gestão Escolar, ambos componente da grade curricular do curso de Graduação em Pedagogia da Universidade Federal da Paraíba. Durante o período de curso dessas disciplinas, foi possível manter um relativo contato com os fundamentos e as teorias que direcionam ao processo democrático da gestão, assim como aferir suas aplicabilidades diante das relações encontradas na escola campo.

Das práticas percebidas na escola como ação da gestão em virtude da democratização do seu ensino, as relações participativas ganharam lugar de destaque, pois, ante as dificuldades de qualquer natureza que surgiam dentro da escola ou a sua comunidade escolar e que estivesse passível de resolução através do trabalho escolar, se buscava a participação de cada segmento da comunidade escolar, para assim puder traçar e definir as devidas ações a serem adotadas para as especificidades de cada problema, chegando dessa forma, a uma ação participativa engajadora onde cada segmento da comunidade escolar se percebe como atuante e ativo no processo de tomada de decisões, estando ciente de suas responsabilidades e podendo contribuir conscientemente para a descentralização do poder gestor na escola.

Essa ação possibilita uma melhor adequação das decisões tomadas para com as necessidades a serem sanadas, pois atribui ao poder deliberativo, as visões diferenciadas de cada componente participante, no intuito de melhor perceber os problemas discutidos, a fim de possibilitar um maior leque de condições de resolução dos mesmos.

Percebesse a importância desse tipo de ação quando temos em vista que, em uma ação onde o poder de tomada de decisão fica restrito apenas a pessoa do gestor, a percepção do mesmo quanto as reais dimensões das dificuldades a serem enfrentadas tornasse deveras limitada, visto que não contará com as contribuições dos demais agentes percebedores da realidade para assim melhor aprimorar sua própria percepção, favorecendo a tomada de decisão em virtude das necessidades da comunidade escolar.

Diante das realidades de atuação encontradas durante o período de estágio supervisionado, algumas inquietações surgem quanto à execução de uma prática democrática na gestão escolar. Até então a referencia que se tinha era de apenas uma escola situada no Município de João Pessoa em uma área periférica, no entanto o ponto intrigante diz respeito a, como acontece os processos da gestão democrática em outras escolas? Como se dá a participação dos indivíduos nessas instituições? Como a Gestão

democrática atua para o desenvolvimento das práticas de cidadania na comunidade escolar?

Para ajudar a responder a essas e outras questões que pudessem surgir no decorrer da pesquisa, foi escolhida uma Escola Municipal, situada no município de Sapé-PB, no bairro do Renato Ribeiro. A escola atende a população residente na área urbana periférica da cidade, apresentando alunos que atendem ao perfil de baixa renda e em situação de alta vulnerabilidade social.

Para o corrente ano, a escola apresenta em seu quadro um total de 239 alunos, sendo 185 dos anos iniciais, e 54 alunos na EJA. No trabalho pedagógico, a escola conta com um total de 11 professoras, onde em sua grande maioria tem formação em Pedagogia com alguma especialização na área da educação, e apenas duas tem a formação mínima de nível Médio na modalidade Normal.

A escolha dessa escola se deu por intermédio da percepção de sua organização gestora. A atual gestão assumiu suas atividades recentemente, tendo a missão não apenas de dar continuidade as ações da gestão anterior, mas de desenvolver sua própria prática democratizadora na escola. Das 11 professoras atuantes na escola 06 delas já exerceram a função de gestora na instituição, constituindo assim um auxílio de primordial importância tanto para o desenvolvimento da nova gestão, como da percepção da gestão democrática, em sua importância, suas instâncias deliberativas e suas formas de atuação. Dessa forma tendo uma grande importância para o desenvolvimento desta pesquisa.

A metodologia utilizada para a realização do estudo pauta-se pela abordagem qualitativa porque será considerada a relação entre as realidades e os sujeitos que nelas se inserem. O tipo de pesquisa realizada foi de caráter exploratório visando fazer-se uma análise com base nas produções bibliográficas já desenvolvidas assim como das realidades encontradas em pesquisa de campo, a pesquisa de campo foi realizada através da aplicação de questionários semiestruturados direcionados aos gestores e docentes da instituição e de observações realizadas na escola campo, no intuito de poder perceber dos integrantes da comunidade escolar as concepções quanto ao processo participativo desenvolvido na escola e, como os mesmos se percebem inseridos neste mesmo processo.

Os questionários tiveram o dever de responder a questões relativas à forma como cada indivíduo percebe as ações da escola quanto a Gestão Democrática, assim como cada um se percebe atuante nesse processo, como, por exemplo: O que você entende por

Gestão Democrática? Quais os princípios que estão relacionados com a concepção de Gestão Democrática? Quais as principais ações da escola para promover a interação de toda a comunidade escolar os processos de tomada de decisão? Como você percebe sua ação participativa nos processos de tomada de decisões e nas atividades gerenciais da escola? Quais as principais dificuldades para o estabelecimento de uma gestão democrática escolar?

Tendo em vista a dimensão desses questionamentos, para podermos compreender a complexidade e dimensão da gestão democrática, fez-se uma reflexão a cerca das origens de seus conceitos, as implicações de suas práticas e as teorias que fundamentam e objetivam suas ações, fundamentando esta reflexão sob as contribuições de autores como, Heloisa Lück (2006, 2009), Carlos Libâneo (2001, 2003), Ilma Veiga (2009), dentre outros, ciente de estar contribuindo para o fomento das discussões a cerca desta temática, contribuindo destarte para o desenvolvimento da compreensão sobre os processos de gestão democrática em suas práticas participativas na escola.

Dessa forma, o texto apresenta uma breve contextualização histórica sobre a temática da democratização da educação no Brasil, fazendo uma discussão quanto os conceitos de gestão escolar e democracia.

Na sequência é apresentado um aparato legislativo que regulamenta as práticas de gestão escolar democrática para a educação básica pública, sendo seguido da discussão quanto à participação na gestão escolar democrática apresentando suas formas, assim como os espaços promovidos na escola para essa prática participativa. Posteriormente tecerá uma análise dos dados coletados na pesquisa de campo a partir dos questionários, e por fim, as considerações e apontamentos finais do trabalho.

O capítulo introdutório tem a finalidade de apresentar uma ideia da composição geral do trabalho, antecipando as partes fundamentais do trabalho, fazendo uma abordagem sobre a temática da gestão democrática na escola e de sua relevância tanto no cenário educacional como social.

O segundo capítulo apresenta uma contextualização quanto aos momentos históricos que marcaram o surgimento e desenvolvimento da luta pela democratização da educação pública, fazendo uma progressão para as formas de participação existentes na escola e suas relevâncias para o processo democrático.

No terceiro capítulo deste trabalho, inicia-se uma breve discussão quanto às instâncias de participação na escola, mantendo o foco no Projeto Político Pedagógico – PPP e nas ações do Conselho Escolar.

Após a discussão teórica da temática em questão, o quarto capítulo se propõe a analisar os dados obtidos na pesquisa de campo, sobre as percepções de gestores e professores quanto ao processo de gestão democrática na escola.

Por fim, as considerações finais vêm apresentar as últimas reflexões a cerca do que foi discutido no decorrer do trabalho, com o intuito de fomentar novas possibilidades para discussão e compreensão das relações da gestão democrática escolar.

2. GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR

A democratização da escola pública tem sido tema de discussões ao longo da história educacional brasileira. Retomando a década de 1930, os chamados Pioneiros da Escola Nova como Anísio Teixeira, Lourenço Filho e Fernando Azevedo; tinham como um dos objetivos de sua luta a democratização da educação, que consistia no acesso, por toda a população, à escolaridade básica de qualidade, laica e pública.

Com o Estado Novo, que ocorreu de 1937 a 1945, foram abolidos os movimentos reivindicatórios em nosso país, tendo a população, pela repressão ocorrida, deixado de discutir abertamente as questões educacionais, ficando com o governo a decisão sobre o nosso ensino (CARINA, 2003). Para o Estado brasileiro, o ensino para todos significava mão-de-obra qualificada para o desenvolvimento dos modos de produção capitalista no Brasil.

De 1945 a 1964, o discurso adotado foi o da necessidade de redemocratização de nosso país, passando-se a defender a erradicação do analfabetismo como meio da democratização da cultura, o acesso à educação se torna essencial para romper as relações centralizadoras que se instauraram no governo militar. A repressão exercida pelo governo militar nesse período histórico, faz com que as discussões sobre o processo de democratização e a luta pela descentralização das relações sociais e educacionais, sejam abafadas em virtude da manutenção do poder vigente.

A discussão abafada durante os anos mais repressivos do governo militar, que buscava especificamente, formar a mão-de-obra requerida pelas multinacionais que se instalavam no Brasil, dando início a industrialização mais acelerada, retorna com força no final da década de 1970, sendo intensificada na década de 1980.

Agora, os educadores lutavam por mais vagas na escola pública e exigiam novos rumos às práticas administrativas da educação, principalmente em relação ao autoritarismo burocrático reinante nas escolas. Estava, ainda, na pauta de reivindicações dos professores a luta pela melhoria salarial e por melhor qualidade do ensino. Segundo Santos Filho (1992, p. 223), ao lado do movimento pela democratização do acesso à educação pública, surgiu o movimento pela democratização institucional, ou seja, a democratização da gestão das instituições da sociedade.

No final dos anos 80, o texto constitucional assimila a gestão democrática da educação sendo que, nas discussões que precederam sua promulgação, os educadores exigiam a democratização da sociedade e da escola pública. Segundo Cury (1997),

Dos movimentos docentes saíram duas frentes em relação à educação pública brasileira: uma exigindo a democratização escolar entendida enquanto expansão das vagas, gratuidade do ensino, qualidade e financiamento público da educação e, outra, que [...] acentuava tanto a valorização do trabalho docente em novas estruturas internas das redes escolares, quanto à qualificação dos sujeitos do ato pedagógico (CURY, 1997, p. 199).

A partir da reivindicação destes e de outros grupos organizados, o tema gestão democrática ganhou tamanha relevância que inspirou nossos legisladores a desenvolver formas que a viabilizassem. “Nossa constituição (BRASIL, 1988), ao definir os princípios em que o ensino seria ministrado estabelece como dois deles o pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas e, a gestão democrática do ensino público” (inciso VI do artigo 206).

Também a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB (Lei nº 9.394/96) fez referência direta a essa forma de gestão pelo menos três vezes. O inciso VIII do artigo 3º, que “define os princípios com base nos quais será ministrado o ensino, fixa o da gestão democrática do ensino público [...]”. A segunda referência está posta em seu artigo 14, ao determinar que:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I) participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II) participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996).

A terceira referência encontra-se no artigo 56 em seu parágrafo único, no capítulo que trata da educação superior, quando estabelece que as instituições de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada à existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional.

Diante das discussões realizadas na época, surgiram diferentes interpretações dos termos gestão escolar e democracia. LUCK (2009) apresenta em suas colocações uma definição do que para ela se caracteriza como gestão escolar:

Gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações). (LUCK, 2009, p. 70).

Quanto à democracia, ainda afirma que:

A democracia constitui-se em característica fundamental de sociedades e grupos centrados na prática dos direitos humanos, por reconhecerem não apenas o direito de as pessoas usufruírem dos bens e dos serviços produzidos

em seu contexto, mas também, e, sobretudo, seu direito e seu dever de assumirem responsabilidade pela produção e melhoria desses bens e serviços. Com essa perspectiva, direitos e deveres são dois conceitos indissociáveis, de modo que, falando-se de um, remete-se ao outro necessariamente. E é nessa junção que se estabelece a verdadeira democracia, construída mediante participação qualificada pela cidadania e construção do bem comum (LUCK, 2009, p. 70).

Nessa conjuntura tanto a gestão escolar como a democracia podem ser percebidos como elementos de um mesmo processo quando direciona-se o seu foco para a educação, onde ambas as partes se complementam em busca do estabelecimento de um caminho para a democratização da escola, através do engajamento dos indivíduos da comunidade escolar nas atividades gerenciais da escola, na criação de mecanismos que propiciem a partilha de poder na instituição, e por consequência a conscientização da importância do exercício desse engajamento, tanto para o exercício democrático da instituição como para a formação da consciência cidadã dos participantes desse processo.

Com a busca por uma efetiva democratização da gestão escolar, tornasse de grande importância garantir que sua atuação não fique restrita a um ou mais aspectos que a compõe, em detrimento de seus demais componentes estruturantes, como por exemplo a universalização escolar, a democratização dos processos pedagógicos ou a democratização dos processos administrativos escolares. Esses elementos do processo de democratização da escola agindo como suporte uns para os outros no desempenho de suas atuações, quando percebidos sozinhos, podem não constituir um processo de democratização real. Sobre essa perspectiva Rodrigues (1983, p. 43) afirma, existir uma falsidade ao ligar a “[...] questão da democratização da escola a um único aspecto da atividade escolar seja ele administrativo, pedagógico, de participação da comunidade em processos decisórios acadêmicos ou políticos da escola”. Para o autor, pode-se atender aos aspectos citados e o espírito do autoritarismo continuar intocável na unidade escolar. Da mesma forma que Rodrigues, Cunha (1987) adverte sobre a redução da democratização da educação a um determinado aspecto afirmando que:

[...] o ensino democrático não é só aquele que permite o acesso de todos os que o procuram, mas, também oferece a qualidade que não pode ser privilégio de minorias econômicas e sociais. O ensino democrático é aquele que, sendo estatal, não está subordinado ao mandonismo de castas burocráticas, nem sujeito às oscilações dos administradores do momento [...]. O ensino democrático é, também, aquele cuja gestão é exercida pelos interessados, seja indiretamente, pela intermediação do Estado (que

precisamos fazer democrático), seja diretamente, pelo princípio da representação e da administração colegiada. (CUNHA, 1987, p. 6).

Assim, não se trata apenas de inserir nas atividades da escola os indivíduos da comunidade social, mas o fazer de forma a permitir que este atue efetivamente nos processos que lhe são atribuídos, integralmente nas mais diversas áreas da composição escolar.

Gadotti (1988) aponta que uma escola pública popular e democrática supõe a democratização de sua gestão, a democratização do acesso e uma nova qualidade de ensino, que recoloca a questão da função social da escola. A democratização da gestão escolar, por sua vez, supõe a participação da comunidade em suas decisões, podendo ocorrer através de órgãos colegiados e instituições auxiliares de ensino. A participação da comunidade não deve ficar restrita apenas aos processos administrativos, mas ocorrer nos processos pedagógicos que supõem o envolvimento da comunidade nas questões relacionadas ao ensino.

A participação aparece na gestão democrática como elemento fundamental para a efetivação de suas práticas, pois se torna responsável por mobilizar professores, funcionários, alunos e pais os representantes da comunidade em que a escola está inserida, a fim de possibilitar a todos os segmentos envolvidos na gestão a autonomia no processo de tomada de decisão e direcionamento do rumo de um planejamento das atividades educacionais. Veiga (2009) afirma que, “nesse sentido, participar significa que todos podem e devem contribuir, com igualdade de oportunidades.”.

2.1.ESCOLA E PARTICIPAÇÃO

A escola, na sociedade moderna assume um papel de fundamental importância na formação dos sujeitos sociais, na consolidação e sistematização dos saberes e transmissão de valores, como cidadania e democracia, por constituir-se como um espaço privilegiado onde essas questões podem desenvolver-se potencialmente para uma representação efetiva na sociedade. Para Giroux e Simon (1995).

[...] as escolas são formas sociais que ampliam as capacidades humanas, a fim de habilitar as pessoas a intervir na formação de suas próprias subjetividades e a serem capazes de exercer poder com vistas a transformar as condições ideológicas e materiais de dominação em práticas que promovam o fortalecimento do poder social e demonstrem as possibilidades de democracia. (GIROUX E SIMON 1995, p. 95)

Essa complexidade que engloba as relações escolares permite que a apontemos

como um instrumento passível para a transformação da sociedade como um todo, e dos sujeitos individualmente em suas especificidades, pois possibilita que cada indivíduo reconheça as relações sociais a sua volta concomitantemente as suas formas de participação nesse processo.

Esse desenvolvimento da percepção do sujeito lhe permite a construção de sua autonomia cidadã, onde, consciente de suas ações e responsabilidades pode contribuir com maior propriedade para as relações de valores e democratizantes na sociedade em que se insere assim como na própria escola. Segundo Freire (1996) é a partir dessa tomada de responsabilidade que o indivíduo se abre para o crescimento de sua autonomia e de sua representatividade. Onde a autonomia dos sujeitos reflete diretamente na autonomia desempenhada pela escola, pois este basicamente é o que dá sustento as suas ações institucionais sob um viés da gestão democrática, através de sua ação participativa.

A autonomia pode ser entendida como a capacidade das pessoas de decidir sobre seu próprio destino, ou seja, autogovernar-se. “Numa instituição a autonomia significa ter poder de decisão sobre seus objetivos e suas formas de organização, manter-se relativamente independente do poder central, administrar livremente os recursos financeiros” (LIBÂNEO, 2001, p. 115). Na realidade escolar isso significa ter possibilidade de traçar seu próprio caminho, adequando suas ações políticas e pedagógicas as especificidades da comunidade escolar atendida pela instituição, envolvendo professores, alunos, funcionários, pais e comunidade, unidos no sentimento de responsabilidade pelo êxito do trabalho na escola, partindo das atividades de planejamento, execução e avaliação dos resultados.

A instituição de ensino desenvolve sua autonomia plena, dentro dos limites que lhe provem o sistema de ensino, pautado pelas políticas públicas que se destinam a sua regulamentação. Em especial a LDB, Lei: 9394/96, que estabelecendo as diretrizes e bases da Educação Nacional apresenta que:

Art. 15 Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. (BRASIL, 1996)

Mesmo ante a essa limitação, Libâneo (2001), acredita que a autonomia é o alicerce da concepção democrático-participativa da gestão escolar, oportunizando a utilização de seus principais mecanismos democratizantes desse tipo de gestão. Os principais instrumentos que visam garantir a instauração e manutenção da gestão

democrática são: o Projeto Político Pedagógico - PPP da escola e o conselho escolar. Também podem ser citadas as instâncias auxiliares desse processo como: a associação de pais e mestres e o grêmio estudantil.

A realidade de atuação dessas instâncias vai refletir o nível de envolvimento dos atores sociais no processo educativo e a busca pela realização de uma educação com qualidade social.

Estas instâncias deliberativas e organizacionais ganham grande relevância dentro da escola, pois, abrem espaço para um processo de tomada de decisão embasado na coletividade, voltando suas ações para o tipo de educação que se deseja empreender no espaço escolar,

Como principal característica desse processo aparece à participação, em sua multiplicidade de formas e sentidos atuando diretamente na gestão institucional da escola. Procurando em síntese, direcionar os objetivos coletivos presentes na escola em benefício do todo institucional e do processo educacional.

Entendendo a gestão como essa força organizadora das ações individuais em virtude de objetivos coletivos, podemos então adentrar na significação do modelo de gestão onde cada indivíduo tem sua responsabilidade na consolidação da dinâmica institucional a partir das influências exercidas por cada um no processo de tomada de decisões. Lück (1996) vem entender o ato participativo como uma força de atuação, pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade social, de sua cultura e de resultados, poder este resultante de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir em torno de questões que lhe são afeitas.

Diante de todo esse contexto, podemos então, entender a gestão pautada nas ações participativas, como uma ação que busca a unificação de todos os segmentos da instituição, como uma forma de contribuir para o processo de tomada de decisões, proporcionando condições para a resolução das questões sociais e políticas da escola, constituindo-se assim, como característica fundamental para o desenvolvimento do currículo educacional, e da gestão democrática. Com isso, essa participação oferece às pessoas a oportunidade de controlarem o próprio trabalho, assumirem autoria sobre o mesmo e sentirem-se responsáveis por seus resultados, portanto, construindo e conquistando sua autonomia.

No contexto escolar a participação de seus membros, tem sido exercida de

diversas formas, em decorrência das variações existentes em cada comunidade escolar e, das relações desenvolvidas com seus indivíduos, como reflexo dessa diversidade, também podemos observar diferentes tipos de participação.

Lück (2006, p. 35 - 48) relaciona cinco formas de participação, que representam as formas mais gerais de ação participativa na escola. A primeira citada, participação como presença, essa participação pode, muitas vezes, ocorrer por obrigatoriedade, por eventualidade ou por necessidade e não por intenção e vontade própria. Na participação como presença é participante quem pertence a um grupo ou organização independente de sua atuação nele, pois considera a presença física, como bastante para que a pessoa seja considerada participante, mesmo sem representar uma atuação consciente para a construção da realidade em que se insere.

A segunda, Lück (2006, p.40) expõe a participação como:

Expressão verbal e discussão de ideias [...] a oportunidade que é dada as pessoas de expressarem suas opiniões[...] – enfim, o uso da liberdade de expressão -, é considerada como um espaço democrático de participação e, portanto, a grande evidencia de participação. A participação com essas características é portanto, muitas vezes limitada... não passa de simples verbalização de opiniões...

A terceira forma de participação, a da representação, é também muito utilizada na sociedade e na instituição escolar, Lück (2006, p. 42) a caracteriza:

[...]como uma forma significativa de participação: nossas idéias, nossas expectativas, nossos valores, nossos direitos são manifestados e levados em consideração por meio de um representante acolhido como pessoa capaz de traduzi-los em um contexto organizado para esse fim... tipicamente praticado nas sociedades e organizações democráticas. Ela pode, no entanto, ser expressa como um arremedo de participação e como uma falsa democracia...

Essa forma de participação apesar de ser muito comum, revela também uma maior complexidade em suas atribuições, pois, eleger alguém para exercer a função de representante da instituição não significa delegar a este plenos poderes para tomar qualquer atitude, sem que seja necessário ouvir os interesses coletivos.

É estabelecida uma relação de poder, que se mal interpretada, pode desencadear uma postura centralizadora, que pode vir a desestruturar todo o caminho de um processo democrático.

Vale ressaltar que, essa possibilidade de deturpação da relação de poder, está sujeita a acontecer tanto com o individuo eleito pela comunidade, ao achar que deve conduzir o processo de gestão em sua individualidade, como, dos indivíduos que

compõem a comunidade ao querer eximir-se de suas responsabilidades participativas, após a delegação de sua representação. Em ambas as possibilidades, a coletividade do processo democrático é abalada.

Jacobi (2000) propõe que a participação dos indivíduos da comunidade deve ser valorizada quanto a contribuição para as proposições coletivas nas instancias da escola, como uma forma diferenciada da democracia representativa e expõe:

A instituição de conselhos de escola, eleições para dirigentes escolares ou outros mecanismos tidos como gestão democrática que atuam a partir da regra da maioria, per si, portanto, não representam a essência da democracia. Se os indivíduos que compõem essas instituições não pautarem suas ações pelo diálogo e pela alteridade, pouco restará de democrático nessas ações coletivas. (JACOBI, 2000 p. 26)

No entanto, quando não acontece a interação entre os representantes eleitos e os representantes da comunidade que o elegeram, contribui-se para a simples substituição no poder, ou legitimação de sua permanência, sem entrar no mérito da forma de atuação democrática, a qual deve se propor essa relação.

A quarta e a quinta forma de participação trazida por Lück (2006,) refere-se como:

A participação como tomada de decisão. ...participar implica compartilhar poder, vale dizer, implica compartilhar responsabilidades por decisões tomadas em conjunto com uma coletividade e o enfrentamento dos desafios de promoção e avanços... **E a participação como engajamento** que representa o nível mais pleno de participação. ...implica envolver-se dinamicamente nos processos sociais e assumir responsabilidade por agir com empenho, competência e dedicação, visando promover os resultados propostos e desejados. (LÜCK, 2006).

As duas formas de participação citadas correspondem a uma participação mais democrática. A efetiva participação só será possível com uma atuação conjunta que supere a alienação e passividade, de um lado, e o autoritarismo e centralização, do outro, intermediados por cobrança e controle (LÜCK, 2006).

A democracia não é demarcada pela abertura ou por permitir que a comunidade escolar opine uma vez ou outra nas decisões da escola, ocorre quando existe a conquista de espaços e a luta para participar efetivamente da escola. Buscar esses espaços sem que seja permitido não é uma tarefa fácil, é necessário um conhecimento crítico da realidade para identificar as situações que ocorrem e conquistar esses espaços e sua relevância.

Não é relevante falar de democracia se não há a participação, a primeira só se concretiza com a atuação da segunda, pois ambas se completam. A participação refere-se, não no sentido de apenas estar presente, mas nas tomadas de decisões e no engajamento em assumir responsabilidades que almejem os objetivos comuns e os interesses coletivos.

3. INSTÂNCIAS PARTICIPATIVAS NA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

A gestão democrática e os princípios de democratização do ensino, pautados de sua relevância, encontra na Legislação vigente as formas e condições para sua efetiva execução.

Tendo em vista que, para que a gestão seja deveras democrática, existe a necessidade da conjuntura com as ações participativas tanto do corpo escolar como, da comunidade, se fazendo necessário a promoção de espaços para inserção desses sujeitos nos processos deliberativos da instituição, nos seus mais diversos segmentos e questões seja de cunho pedagógico, administrativo ou financeiro como assegurado no artigo 206, inciso I, da Constituição Federal.

A LDB (Lei nº 9394, de 1996) por sua vez, define também normas para a gestão democrática do ensino na educação pública básica, tendo em vista a promoção dessa participação de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios estabelecidos pelo artigo 14:

- I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares equivalentes. (BRASIL, 1996)

Ao mesmo tempo, a legislação definiu no artigo 15 a seguinte diretriz:

Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. (BRASIL, 1996)

A autonomia retratada no texto legislativo nos reflete diretamente as ações desenvolvidas no interior da escola para a criação de espaços propícios para a prática participativa de todos os segmentos da comunidade escolar, por intermédio das instancias de participação coletiva e das deliberações originadas desse mesmo processo, como por exemplo, o Conselho Escolar, as reuniões de pais e mestres, e documentos de construção coletiva como o Projeto Político Pedagógico – PPP e o Regimento Interno da instituição.

O PPP, numa instituição que preze as relações participativas na gestão democrática, é a representação da ação coletiva voltada ao desenvolvimento, dos objetivos, ações, conceito e perspectivas que deveram pautar todo o trabalho educacional da escola, abrindo espaço para a reflexão a cerca da concepção de educação a ser adotada em sua relação com a sociedade, percebendo em sua contextualização o tipo de sujeito a ser formado em seus processos, compreendendo questões vinculadas a

cidadania e suas práticas, ao trabalho e a consciência crítica.

A LDB (Lei nº 9.394, de 1996) estabelece uma disposição legal de confiar à escola a responsabilidade de elaborar, executar e avaliar seu projeto pedagógico. Em seu artigo 12, inciso I, a LDB prevê que “os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica” (BRASIL, 1996). Esse preceito está sustentado na ideia de que a escola deve assumir, como uma de suas principais tarefas, o trabalho de refletir sobre sua intencionalidade educativa, assim como, dar condições para que essa proposta seja devidamente voltada às especificidades da comunidade atendida.

Quanto a essa construção Veiga afirma que:

A ideia-chave de projeto é, então, de unidade e considera o coletivo em suas dimensões de qualidade técnico-política e de democracia participativa. A construção, a execução e a avaliação do projeto são práticas sociais coletivas, fruto da reflexão e da consistência de propósitos e intencionalidades. Para que a escola seja espaço e tempo de inovação e investigação e se torne autônoma é fundamental a opção por um referencial teórico-metodológico que permita a construção de sua identidade e exerça seu direito à diferença, à singularidade, à transparência, à solidariedade e à participação. (Veiga, 2009. Pg. 165)

Diante da colocação da autora, podemos destacar dentre os pontos levantados à importância da construção da identidade da instituição, que é expressa no PPP, de forma a direcionar suas formas de atuação e suas colocações frente às necessidades a serem atendidas na comunidade escolar, deixando claro em seus aspectos organizacionais o detalhamento de suas ações.

Sua construção apesar de ser de responsabilidade da equipe técnica e do corpo diretivo da escola, composta pela coordenação pedagógica, professores e gestores, se mantém em constante observação e avaliação no intuito de manter seu escopo, contando com o apoio da comunidade inserida nesse processo, para conferir a adequação necessária as suas demandas educacionais, contribuindo assim, para o desenvolvimento da relação escola / comunidade de forma objetiva e direcionada.

O conselho escolar por sua vez, é um órgão colegiado que tem a função de representação da comunidade escolar, tem sua atuação voltada as funções consultivas, deliberativas, avaliativa e fiscalizadora do trabalho pedagógico e administrativo da instituição escolar. Ficando a cargo de suas atribuições, a decisão sobre assuntos políticos e pedagógicos, apresentação de alternativas para a resolução de conflitos, certificando-se de que as normas da instituição sejam cumpridas por todos, assim como o bom funcionamento da escola.

Segundo Antunes (2002, p. 23) “o Conselho vai muito além de apresentar

propostas; ele decide, determina onde e como”. Tendo em vista seu caráter avaliativo e fiscalizador, é de sua incumbência, a fiscalização do cumprimento do PPP, avaliando sua eficácia e comprometimento com as propostas pedagógicas e políticas abordadas, ante a realidade da comunidade escolar, garantindo com a mobilização dos conselheiros em prol dessa realidade, a efetiva busca pela melhoria da qualidade social do processo educativo e da. Paro (1995) constatou que:

Embora a participação de pais e alunos nas decisões do Conselho da Escola nem sempre se faça da forma intensa que muitos poderiam esperar, o fato de ser aí o local onde se tomam ou se ratificam decisões de importância para o funcionamento da unidade escolar tem feito com que este órgão se torne a instância onde se explicitam e procuram resolver importantes contradições da vida escolar. (PARO, 1995, p.154)

Diversos fatores corroboram para que não ocorra a participação dos representantes da comunidade no conselho, ou que esta participação seja cada vez mais limitada. Alguns não compreendem a real finalidade a que este se propõe, algumas vezes por falta de incentivo da equipe gestora, ou simplesmente a falta de tempo para exercer as atribuições, no entanto se caracteriza com uma fundamental importância para a escola como instância democrática, atentar-se para aquilo que a comunidade expressa como necessidade pedagógica.

Sendo o gestor membro nato do Conselho Escolar, e responsável por gerir o processo democrático na instituição, é de sua alçada a busca de alternativas que sirvam de incentivo para a promoção da inserção desses representantes comunitários, nas relações desenvolvidas pelo Conselho, unificando os esforços em benefício do processo educacional. Para Antunes (2002) “Pais e alunos têm muito a contribuir com a construção de uma escola pública de melhor qualidade”. Deste modo, a escola se torna um local propício e passível de estudos, de troca de ideias, de análise da realidade escolar, num exercício de cidadania vivenciado pelos participantes.

4. PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS E ANÁLISE DA PESQUISA

Tendo em vista a complexidade da temática abordada por esse estudo, assim como a multiplicidade interpretativa dos sujeitos pesquisados, quanto a suas percepções e sistematizações, a cerca do processo democrático escolar em que se inserem. A metodologia utilizada para a realização do estudo pauta-se por uma abordagem qualitativa, porque será considerada a relação entre as realidades e os sujeitos que nelas se inserem.

O tipo de pesquisa, tendo caráter exploratório visou permitir uma análise com base nas produções bibliográficas que fundamentam a discussão do tema, assim como das realidades encontradas e relatadas na pesquisa de campo.

A pesquisa de campo será realizada através da aplicação de questionários semiestruturados direcionados aos gestores e docentes da instituição e de observações realizadas na escola campo, no intuito de poder perceber dos integrantes da comunidade escolar as concepções quanto ao processo participativo desenvolvido na escola e, como os mesmos se percebem inseridos neste mesmo processo.

Os questionários deveram responder a questões relativas a forma como cada individuo percebe as ações da escola quanto a Gestão Democrática, assim como cada um se percebe atuante nesse processo. Tendo em vista a dimensão desses questionamentos, para podermos compreender a complexidade e dimensão da gestão democrática, faremos um exercício reflexivo, no intento de compreender tais percepções, a luz do que já vem sendo discutido no decorrer desse trabalho, podendo contribuindo dessa forma para a compreensão sobre os processos de gestão democrática em suas práticas participativas na escola.

Foram aplicados na escola, dois questionários, um direcionado as duas gestoras, no intuito de puder aferir suas percepções quanto às ações da escola para uma gestão democrática e incentivo a participação. Outro direcionado a todo o corpo docente, com o objetivo de aferir as mesmas proposições da equipe gestora a crescido de sua autopercepção como atuante no processo democrático participativo.

Por se tratar de uma instituição de pequeno porte com apenas quatro salas, achou-se por bem, adotar como amostra dessa pesquisa além da gestão da instituição, todos os docentes dos três turnos letivos, a fim de coletar uma maior quantidade de dados, representando uma maior abrangência das percepções de uma mesma realidade, desvelando assim uma maior multiplicidade interpretativa.

Durante a aplicação da pesquisa de campo, a grande maioria dos componentes do corpo docente, se mostraram bem receptivos a apresentar sua significativa contribuição à consolidação desse estudo, e apenas uma, optou por não contribuir para a sua devida efetivação. Suas contribuições se mostraram de grande valia, na compreensão da realidade da gestão democrática e das ações participativas da instituição. Tendo em vista a formação acadêmica de cada indivíduo pesquisado, podemos apontar para a diversidade que se faz presente nas percepções da gestão democrática escolar.

O corpo docente é composto por um total de 11 professoras, das quais oito (8) apresentam graduação em Licenciatura plena em Pedagogia, uma (1) apresenta a graduação em Licenciatura plena em História, e duas (2) apresentam a formação mínima de nível Médio na modalidade normal.

Dentre as docentes graduadas cinco (5) apresentam uma pós graduação, com especializações em Educação Infantil, Práticas Inclusivas e Gestão Educacional.

Quanto a formação das gestoras, uma está cursando a graduação em Licenciatura plena em Pedagogia, e a outra apresenta o Ensino Médio completo, ambas exercendo sua primeira atuação efetiva na área educacional.

4.1. QUESTÕES APLICADAS AS GESTORAS DA INSTITUIÇÃO ESCOLAR

Na primeira questão direcionada a equipe gestora, se fazia de suma importância compreender, de que forma a gestão democrática era percebida em seus conceitos ante as gestoras, como mostrado no quadro a baixo.

1. O que você entende por Gestão Democrática	
Gestora 1	<i>A Gestão Democrática visa compreender num todo, as necessidades de todo corpo docente e discente escolar e toda a comunidade, contando assim com a participação de todos.</i>
Gestora 2	<i>É uma gestão em que todo mundo participa.</i>

Quadro de resposta da questão 1 – Gestores
Fonte: (Silva, 2016)

De acordo com as colocações das gestoras, a participação ganha lugar de destaque, em seus entendimentos quanto a Gestão Democrática. Pode-se perceber a necessidade de compreender a diversas especificidades convergentes no contexto

escolar, de forma que todos os seus componentes e seguimentos recebam em sua autonomia, condições igualitárias de expressão e participação nos processos de tomada de decisão, e nas ações deliberativas promovidas e incentivadas pela gestão escolar.

Lima (1995), afirma sobre a participação efetiva da comunidade escolar na gestão educacional, que:

[...] pode ser um dos fatores a contribuir com a transformação tanto da sociedade quanto do sistema de ensino, elevando a sua qualidade, garantindo o acesso e a permanência da criança na escola, auxiliando na efetivação de lutas que visem à democratização política e social do país. (Lima 1995 p. 5)

A participação acaba sendo entendida como exercício de poder, nas relações desenvolvidas na escola. No entanto para que esse exercício verdadeiramente se efetive, se faz necessário um comprometimento da comunidade escolar, de forma a assumir também a responsabilidade pela ação democratizadora, como representação de sua cidadania. A verdadeira participação requer a superação da cultura da obrigatoriedade de participar, da mera incumbência para incorporar a cultura do querer participar.

A segunda questão diz respeito a necessidade de compreensão daquilo que serve de base para a concepção da Gestão Democrática, como representado no quadro a seguir.

2. Quais os princípios que estão relacionados com a concepção de Gestão Democrática?	
Gestora 1	<i>Os princípios que estão relacionados na gestão democrática e que precisa estar presente é o respeito, a compreensão e tantas outras coisas que leva a participação democrática.</i>
Gestora 2	<i>Os princípios são a compreensão, o respeito e o diálogo.</i>

Quadro de resposta da questão 2 – Gestores
Fonte: (Silva, 2016)

Diante do exposto na fala das gestoras, podemos perceber em suas colocações a preocupação com as relações interpessoais dentro da Gestão. A ação participativa, é orientada por uma prática social baseada na coletividade, ou seja, no espírito de equipe que busca uma educação com participação de todos, agregando a comunidade escolar superando as diferenças, respeitando as opiniões distintas e afirmando a diversidade, e com isso, construindo no espaço institucional uma organização dinâmica e eficaz. Dentre esses princípios, podemos citar a ética, que se fundamenta na ação do respeito ao

ser humano e assume um caráter de fundamental importância numa gestão democrática de participação, como afirma Lück (2010).

A ética é representada mediante a ação orientada pelo respeito ao ser humano, às instituições sociais e aos elevados valores necessários ao desenvolvimento da sociedade com qualidade de vida, que se traduz nas ações de cada um. De acordo com esse respeito, a ação participativa é orientada por cuidado e atenção aos interesses humanos e sociais mais elevados. (Lück 2010 p. 50)

Associado a esse valor mencionado acima, a autora ainda cita, a solidariedade, equidade e compromisso como importantes valores que a ação participativa precisa ter, pois ela não tem um fim em si mesma, mas é sim, um meio para que a escola cumpra seu papel social. Esses valores estão conectados e se completam, pois a solidariedade também visa o reconhecimento do valor inerente a cada pessoa, acreditando que os seres humanos se desenvolvem na coletividade, na troca e reciprocidade para uma ação efetiva de participação. A equidade refere-se ao reconhecimento de que podemos superar as desigualdades, ou seja, a ação participativa embasada nesse valor compreende as pessoas ou grupos em suas mais diferentes condições de vulnerabilidade buscando dar uma atenção especial para que todos possam estar em igualdade num processo de desenvolvimento coletivo, dando condições para superar as dificuldades da participação. E por fim, o compromisso, onde podemos citar a própria menção da autora, que retrata e resume bem todas as afirmações acima:

O compromisso se traduz na ação dos envolvidos no processo pedagógico, focada e identificada com os seus objetivos, valores, princípios e estratégias de desenvolvimento. [...] Portanto, a ação participativa hábil em educação é orientada pela promoção solidária da participação por todos da comunidade escolar [...] tomando decisões em conjunto orientadas pelo compromisso com valores, princípios e objetivos educacionais elevados, respeitando os demais participantes [...]. (Lück, 2010, p.51)

A terceira questão direcionada a equipe gestora teve o objetivo de conhecer quais ações de cunho democrático se efetivam na escola. Como apresentado no quadro abaixo.

3. Quais as principais ações da Direção da escola para promover a interação de toda a comunidade escolar nos processos de tomada de decisão da escola?	
Gestora 1	<i>Existem varias ações que interagem a comunidade escolar, como o conselho escolar que tem representantes dos pais e dos aluno,</i>

	<i>reuniões dos pais e mestres, eventos educativos na escola.</i>
Gestora 2	<i>As principais ações são as reuniões de pais e mestres, palestras educativas e conselho escolar.</i>

Quadro de resposta da questão 3 – Gestores
Fonte: (Silva, 2016)

As instancias participativas que se instauram nas relações estabelecidas na escola, se apresentam com grande relevância para a construção e manutenção das ações de democratização da gestão escolar, da partilha de poder e da descentralização das ações da gestão.

Para que haja uma gestão democrática é necessário introduzir na escola alguns mecanismos democráticos, que não apenas viabilizem, mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública (PARO, 2003, p. 46), onde a comunidade escolar possa participar ativamente das discussões de cada um desses. Se os indivíduos que compõem essas instituições não pautarem suas ações no diálogo e pela alteridade, pouco restará de democrático nessas ações coletivas (SOUZA, 2009, p. 125) passar-se-á, a apenas a continuar reproduzindo as práticas autoritárias e centralizadoras.

A busca por uma gestão democrática enfrenta dificuldades quanto a sua instauração e manutenção na escola. A quarta questão se apresenta no intuito de se fazer conhecer, na visão da gestão, quais as principais dificuldades enfrentadas nesse processo.

4. Quais as principais dificuldades encontradas para se estabelecer uma gestão democrática?	
Gestora 1	<i>A participação de toda a comunidade que muitas vezes não querem estar presente nas colocações da escola.</i>
Gestora 2	<i>Saber lidar com os pais, com os funcionários e com os professores, pois a maioria não esta aberto ao dialogo.</i>

Quadro de resposta da questão 4 – Gestores
Fonte: (Silva, 2016)

Ao analisarmos as falas das gestoras, podemos perceber sua relativa preocupação quanto a dificuldade de inserção da comunidade escolar nas relações desenvolvidas na escola, assim como as dificuldades em lidar com as especificidades individuais, presentes no efetivo da instituição.

O trato com as individualidades dos indivíduos que compõem o grupo escolar é sempre passível de dificuldades, tendo em vista que a escola é um espaço dinâmico

marcado pela diversidade e pelos distintos modos de compreender a escola em suas relações. A mesma ação pode ser compreendida de diferentes formas, a depender da posição interpretativa de cada sujeito, partido do pressuposto que cada um interpreta suas relações com base nas suas experiências e de sua realidade vivenciada.

A presença das famílias na escola também é envolta em grandes dificuldades, muitos empecilhos são colocados entre os mesmo e sua participação ou até mesmo o simples comparecimento na escola, provocando além da sua ausência nos processos deliberativos e consultivos da gestão democrática, o desconhecimento das ações educativas e propostas pedagógicas desenvolvidas na escola.

Essa ausência dificulta ainda mais a promoção de uma prática democrática, pois, segundo Paro (2006, p.25), “Não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-las”.

Diante deste exposto, o questionamento com o qual nos deparamos é que: Se as ações planejadas e aplicadas pela gestão, no intuito de inserir os representantes da comunidade escolar nos contextos das instancias de participação da escola, não se efetivam como deveriam, quais as contra medidas buscadas pela gestão para que este objetivo de verdade se efetive?

Ante a realidade apresentada, é preciso que a escola repense urgentemente o seu papel em busca de formar cidadãos críticos, participativos e atuantes. Pensando em um modelo de escola democrática, gestores e docentes devem proporcionar um espaço de interação de saberes e delegação de poder em prol da qualidade do processo educativo e das relações de aprendizagem ofertadas na escola.

Pensar o trabalho coletivamente significa construir mediações capazes de garantir que os obstáculos não barrem as ações pedagógicas, que as diferenças não sejam impeditivas da ação educativa coerente, responsável e transformadora. Torna-se necessário buscar o objetivo comum que é o desenvolvimento integral do aluno e do sucesso da escola através da implantação de um Projeto Político Pedagógico que traduza os interesses e anseios coletivos, permitindo assim, a consolidação de um sentimento de pertença nos indivíduos da comunidade escolar, motivando-os a cada vez mais perceberem-se inclusos e responsáveis pelo processo democrático na escola.

A quinta questão direcionada as gestoras da escola, teve o intuito de perceber segundo as proposições teóricas que fundamentam esse estudo, de que forma a participação é compreendida prática na escola.

Como apresentado anteriormente, Lück (2006) propõe cinco formas de participação que podem estar presentes na escola, são elas: Participação como presença; Participação como expressão verbal e discussão de ideias; Participação como representação; Participação como tomada de decisão e Participação como engajamento.

Para a resolução dessa questão foi apresentado as gestoras uma breve explicação quanto as cinco proposições trazidas por Lück, no intuito de que elas pudessem identificar e refletir a cerca de qual melhor se adequa a realidade vivenciada na escola hoje.

Vejamos o quadro a seguir:

5. Qual a forma de participação de participação se adequa a realidade vivenciada na escola hoje? justifique sua resposta.	
Gestora 1	<i>Participação como tomada de decisão; O corpo escolar, busca tomar as decisões buscando a melhoria para todos, não apenas alunos, mas toda a comunidade.</i>
Gestora 2	<i>Participação como tomada de decisão; Porque temos que tomar as decisões em busca de melhorias para o bem da nossa escola e da comunidade.</i>

Quadro de resposta da questão 5 – Gestores
Fonte: (Silva, 2016)

Nessa questão podemos perceber que as duas gestoras percebem a pratica participativa da escola de forma mais equiparada, indo pela ideia da participação como tomada de decisão. Das formas apresentadas por Lück (2006) essa se caracteriza como uma das que mais tem potencial democratizador, compartilhando poder na tomada de decisão em prol de toda a coletividade.

No entanto essa prática tem sido, muito mais associada á preocupação com a solução de problemas definidos anteriormente pelo dirigente da escola, e desta maneira nela não se discute qual o papel de todos que fazem parte da comunidade escolar e com isso identifica-se que essa prática participativa de tomada de decisão em alguns estabelecimentos de ensino gera uma falsa democracia pela qual tudo só se decide em reuniões com o corpo docente.

Essa ação pode até atender aparentemente as necessidades momentâneas da

escola, mas na verdade vai deixar uma lacuna nas suas ações, por não considerar plenamente as especificidades da comunidade que acaba sendo deixada de lado nos processos decisórios, ou apenas sendo considerada no fim desse processo depois de tudo decidido, em uma forma democrática limitada.

4.2. QUESTÕES APLICADAS AS PROFESSORAS DA INSTITUIÇÃO ESCOLAR

O questionário direcionado ao corpo docente da instituição apresenta os mesmos objetivos do questionário direcionado a equipe gestora, no intuito de poder fazer tanto o levantamento das percepções individuais, quanto a comparação para com a visão das gestoras, de forma a melhor compreender a percepção das relações participativas e democráticas da escola.

Estando ciente da pluralidade existente entre as professoras da instituição, quanto aos seus respectivos níveis de formação acadêmica, assim como a diversidade de suas específicas licenciaturas e especializações. Para essa primeira questão, torna-se fundamental compreendermos suas compreensões quanto a Gestão Democrática, para assim poder fazer a comparação para com o posicionamento mostrado pela equipe gestora.

Observe o quadro a seguir.

1. O que você entende por Gestão Democrática	
Professora 1	<i>Entendo que é uma gestão em que a comunidade escolar, pais e funcionários tenham participação nos aspectos de organização da escola.</i>
Professora 2	<i>É o modelo de gestão onde todos tem vez e voz, podendo discutir o melhor para toda a comunidade escolar.</i>
Professora 3	<i>A Gestão Democrática é uma participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar (pais, professores, estudantes e funcionários em toda organização escolar.</i>
Professora 4	<i>Que seja uma participação efetiva de vários segmentos da comunidade escolar: pais, professores, estudantes, funcionários e em todos os aspectos da organização escolar.</i>

Professora 5	<i>Uma gestão democrática acontece quando os segmentos da comunidade escolar participam de forma integrada das tomadas de decisões.</i>
Professora 6	<i>Gestão democrática são termos que fazem parte da luta de educadores e movimentos sociais em defesa de um projeto educacional pública de qualidade social.</i>
Professora 7	<i>É uma gestão na qual todos participam das decisões discutindo e expondo seu ponto de vista sobre o assunto apresentado.</i>
Professora 8	<i>É uma gestão participativa dos educadores na elaboração de uma educação pública de qualidade.</i>
Professora 9	<i>A gestão democrática é uma ação de autonomia e compromisso, compartilhado por varias pessoas para atingir um bem comum.</i>
Professora 10	<i>É a participação efetiva de todos que compõe a escola como: pais, professores, estudantes e funcionários nas tomadas de decisões que se diz a respeito da escola.</i>

Quadro de resposta da questão 1 – professores
Fonte: (Silva, 2016)

Diante daquilo que foi exposto pelas professoras, tendo em vista seus entendimentos quanto a Gestão Democrática, podemos perceber em suas falas assim como na fala das gestoras em uníssono, a colocação da participação e de suas relações como sendo o fator primordial das ações democráticas da gestão escolar.

No entanto devemos atentar para falas que nos revelam a pressuposição de uma participação limitada, que não representa a inclusão de uma totalidade dos seguimentos que compõem a comunidade escolar. Podemos perceber esse posicionamento claramente no que diz a Professora 8: “*É uma gestão participativa dos educadores na elaboração de uma educação pública de qualidade.*”.

Ao afirmar que a gestão participativa é dos educadores apenas, deixa-se de fora do processo democrático e participativo, aqueles a quem a educação se destina que é o educando em suas especificidades e potencialidades, assim como os representantes da comunidade e da própria escola.

Dessa forma ao invés do desenvolvimento da autonomia da instituição e dos indivíduos, e a promoção das ações de democratização e rompimento das estruturas autoritárias anteriormente instauradas na gestão escolar, beneficia-se as práticas

excludentes que geram e fortalecem as desigualdades no meio educacional da instituição, distanciando-se as suas ações efetivas de seus objetivos pretendidos.

LÜCK (2009) afirma que:

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

Logo, quanto mais próximos os segmentos da comunidade escolar estiverem em condições igualitárias de participação, maior será o aproveitamento para práticas de cidadania e assim permitindo a consolidação de uma verdadeira gestão democrática, onde com a inserção de toda a comunidade escolar, como defendem a grande maioria das professoras e gestoras, o processo de tomada de decisão se torna mais abrangente em suas escolhas e ações, pois passa a considerar em seus processos um número muito maior de variáveis perspectivas.

A segunda questão direcionada aos docente, diz respeito aos elementos que fundamentam seus conceitos de gestão democrática, com o objetivo de compreender em que suas percepções se baseiam.

2. Quais os princípios que estão relacionados com a concepção de Gestão Democrática?	
Professora 1	<i>Princípios de recursos, controle local, participação da comunidade, liderança do professor e diretor, igualdade de condições para o acesso de todos na escola.</i>
Professora 2	<i>Participação, discursão, argumentação e colaboração.</i>
Professora 3	<i>Descentralização, participação e transparência.</i>
Professora 4	<i>Compartilhada e participativa.</i>
Professora 5	<i>Igualdade de condições para acesso e permanência na escola; Liberdade de aprender, ensinar pesquisar, etc; Pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas; Gratuidade do ensino público.</i>
Professora 6	<i>São as lutas pela garantia da autonomia da unidade escola, participação efetiva nos processos de tomada de decisão, financiamento pelo poder público.</i>

Professora 7	<i>Num principio de democracia e liberdade de opiniões, de expressões que viabiliza o processo, dando oportunidade a todas as partes participarem das decisões a serem tomadas.</i>
Professora 8	<i>Transparência, participação e descentralização.</i>
Professora 9	<i>Participação, transparência e descentralização.</i>
Professora 10	<i>Tem como principio descentralização da administração a participação de todos e a transparência das decisões tomadas.</i>

Quadro de resposta da questão 2 – professores
Fonte: (Silva, 2016)

Tomando por base as ideias anteriormente discutidas por Lück (2010) que aponta como princípios para se conceber uma gestão democrática, a ética, a solidariedade, a equidade e o compromisso, promovendo um envolvimento que privilegie a interação entre os indivíduos envolvidos nas relações escolares, mantendo-os em uma igualdade de direitos e deveres, fomentando assim sua ação cidadã participativa para com as atividades da escola em seu caminho de promoção da democracia.

Tendo em vista essa premissa, podemos identificar nas falas das docentes colocações que abrangem essa perspectiva, como por exemplo: “*Argumentação e colaboração.*” (Professora 2); “*pluralismo de ideias*” (Professora 5); “*Descentralização da administração e transparência*”(Professoras 3, 8, 9, 10).

Nessas falas destacadas podemos perceber uma relação de busca e inserção do outro para as ações que se busca desenvolver, podendo-se compreender então como característica desse processo, a busca pelo outrem para se afirmar a cooperação de uma coletividade em virtude do direcionamento dos objetivos político educacionais da unidade escolar.

3. Quais as principais ações da escola para promover a interação de toda a comunidade escolar nos processos de tomada de decisão da escola?	
Professora 1	<i>Avaliação na qualidade de ensino, compreender e estabelecer uma possibilidade limitada para que se tenha resultados positivos em termos de aprendizagem, como também na valorização dos ideais, clientela e problemas da escola</i>
Professora 2	<i>A reunião onde todos sejam provocados a se expressar</i>

	<i>verbalmente sobre determinadas decisões ou assuntos; Capacitação e formação.</i>
Professora 3	<i>Reúne o Conselho Escolar e convoca a comunidade para esclarecer as verbas pelo FNDE, referente ao ano letivo.</i>
Professora 4	<i>Reunião de conselho, de pais, eleições para escolher o gestor escolar e o PPP.</i>
Professora 5	<i>Reunião de pais e mestres, palestras, etc.</i>
Professora 6	<i>Na organização, construção e avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos da escola.</i>
Professora 7	<i>Reunião sistemática do Conselho Escolar, calendário sociocultural, planejamentos didáticos, reuniões para a construção de documentos importantes e essenciais para o efetivo funcionamento da escola.</i>
Professora 8	<i>Reúne o Conselho Escolar e convoca a comunidade para esclarecer as verbas pelo FNDE, referente ao ano letivo.</i>
Professora 9	<i>Reúne o conselho escolar e convoca a comunidade para esclarecer as verbas recebidas pelo FNDE, referente ao ano letivo.</i>
Professora 10	<i>As interações se dá através do diálogo, discussões e reuniões realizadas com a comunidade e escola para obter os objetivos almejados.</i>

Quadro de resposta da questão 3 – professores

Fonte: (Silva, 2016)

Quanto as ações promovidas pela escola para a efetiva participação da comunidade nos processos decisórios, os professores quase como unanimidade apontam para uma relação dialética entre a escola e a comunidade, onde existe uma busca pela inserção dos membros da comunidade nas instancias participativas e deliberativas da instituição.

O fomento pela mobilização de espaços que permitam e incentivem a participação, e o estreitamento das relações entre a escola e o meio social em que ela está inserida, representa um enorme avanço na busca pela democratização do ensino e das práticas pedagógicas. Dessa forma, as atividades desenvolvidas pelo Conselho Escolar, assim como as propostas trabalhadas nas reuniões de pais e professores, e nas demais práticas democráticas da escola, contando com a inserção efetiva da comunidade

nessas práticas, ganham uma maior relevância por compreenderem as realidades individuais e coletivas em sua complexidade e diversidade para a consolidação de seus processos.

4. Como você percebe a sua ação participativa nos processos de tomada de decisão e nas atividades gerenciais da escola?	
Professora 1	<i>Tenho uma boa participação diante de professores e funcionários para com os processos de decisões das atividades da escola, onde se tem uma boa comunicação de forma organizada.</i>
Professora 2	<i>Minha participação é ativa, contribuindo sempre da melhor forma possível para um bom desempenho das atividades gerenciais da escola.</i>
Professora 3	<i>Através de diálogos, opiniões e sugestões dadas para o uso das verbas e opiniões e sugestões, dadas para o uso das verbas e opiniões a cerca do currículo</i>
Professora 4	<i>Viso garantir participação e decisão efetiva nos vários segmentos das atividades escolares, construção e avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos da escola e nos processos decisórios da escola.</i>
Professora 5	<i>Quando damos nossas opiniões e esta é aceita, representa projetos e demais trabalhos que a escola desenvolve ou participa.</i>
Professora 6	<i>Quando há eleições diretas para diretores. Porque as eleições tem sido apontada como um canal efetivo de democratização das relações escolares.</i>
Professora 7	<i>Participo das reuniões exponho minhas opiniões, tento somar com tudo e todos, sempre procurando o melhor e o correto.</i>
Professora 8	<i>Através do diálogo e sugestões e opiniões que envolve a comunidade escolar.</i>
Professora 9	<i>Através de diálogos, opiniões e sugestões dadas para o uso do dinheiro em prol da comunidade escolar</i>
Professora 10	<i>Participando através das discursões mediante as ações a serem executadas.</i>

Quadro de resposta da questão 4 – professores
Fonte: (Silva, 2016)

A forma como cada indivíduo se percebe inserido nos processos democráticos, é um fator de fundamental importância para a compreensão das relações desenvolvidas na gestão democrática da escola.

As professoras aqui representadas, se percebem de forma ativa no efetivo exercício da gestão democrática, em sua ação participativa. Porém Araújo (2003 apud SANTOS), afirmam que:

O ato de participar pode ser expresso em diversos níveis ou graus, desde a simples informação, avançando para opinião, voto, proposta de solução de problemas, acompanhamento e execução das ações, e que deve gerar um sentimento de corresponsabilidade sobre as ações. (ARAÚJO, 2003 apud SANTOS)

Tendo em vista a colocação do autor, e percebendo os posicionamentos das professoras, pode-se inferir que sua participação se efetiva mas em níveis e formas distintas entre si. Enquanto algumas procuram se manter atuantes em diversos momentos dos trabalhos desenvolvidos, seja nas discussões, planejamentos, elaborações de documentos e deliberações, buscando a consolidação de sua prática participativa democrática individual, por outro lado, também podemos perceber algumas que se limitam a atuações casuais, de forma que contribuem nas discussões apenas quando provocadas ao debate, podemos dizer com isso, que a sua prática não se fundamenta em uma ação de plena democracia, assim como sua participação se torna marcada pela omissão em muitos fatores .

Assim como para as gestoras, na quinta questão existe o intuito de perceber da equipe docente segundo as abordagens teóricas de Lück (2006) de que forma a participação é compreendida nas relações escolares.

Para a resolução dessa questão foi apresentado a equipe docente, uma breve explicação quanto as cinco proposições trazidas por Lück, no intuito de que elas pudessem identificar e refletir a cerca de qual melhor se adequa a realidade vivenciada na escola hoje.

Vejamos o quadro a seguir:

5. Qual a forma de participação melhor se enquadra na realidade vivenciada na escola? Assinale a opção correspondente e justifique sua resposta.	
Professora 1	<i>Participação como tomada de decisão. A participação nas</i>

	<i>decisões de exercício de uma escola é de suma importância para que se possa encontrar melhores caminhos para o concerto de problemas assim achando soluções cabíveis para o todo.</i>
Professora 2	<i>Participação como representação. Porque Geralmente nas reuniões poucos falam e muitos concordam, mas para que todos participem verbalmente eles precisam ser provocados.</i>
Professora 3	<i>Participação como tomada de decisões.</i>
Professora 4	<i>Participação como engajamento. Fazemos parte da luta de educadores e movimentos sociais organizados em defesa de um projeto de educação pública de qualidade social, democrática, compartilhada e participativa.</i>
Professora 5	<i>Participação como tomada de decisões. Nas tomadas de decisões a maioria se reúne, e tomam essas decisões em conjunto buscando sanar problemas existentes e futuros.</i>
Professora 6	<i>Participação como tomada de decisões. Porque é reunido os educadores da escola, para deliberar o que parecer melhor para a escola.</i>
Professora 7	<i>Todas as 5 opções. Porque dependendo do momento podemos encontrar todas acontecendo na escola.</i>
Professora 8	<i>Participação como tomada de decisões.</i>
Professora 9	<i>Participação como tomada de decisões.</i>
Professora 10	<i>Participação como engajamento. Pois leva em consideração o compromisso que temos a cumprir</i>

Quadro de resposta da questão 5 – professores
Fonte: (Silva, 2016)

Tendo em vista as colocações do corpo docente, podemos perceber uma grande identificação coletiva, para com o modelo de participação como tomada de decisão, representando assim a grande maioria das escolhas dentre os cinco modelos participativos propostos, como o que mais se adequa a realidade vivenciada na escola atualmente. A professora 6 afirma em sua fala, que o processo participativo democrático na escola acontece, com a reunião dos docentes da escola, na intenção de deliberarem entre eles aquilo que considerarem o melhor para a escola e por consequência, para todo o processo educativo.

Acontece que, essa prática apesar de ser consultiva e envolta em certa coletividade, não representa uma prática democratizante em sua totalidade, pois nos momentos decisórios, apenas um seguimento da unidade escolar encontra-se representado, podendo levantar questões, e propor soluções para a resolução dos problemas, enquanto por sua vez os demais seguimentos são convidados apenas para receber as deliberações já prontas sem mais a discutir, limitando sua participação a apenas como presença.

Ainda neste âmbito a Professora 2 vem colocar o processo participativo na escola como melhor representado pela opção de participação como representação, pois segundo ela “ *Geralmente nas reuniões poucos falam e muitos concordam, mas para que todos participem verbalmente eles precisam ser provocados.*”. Nesse sentido, podemos perceber um certo comodismo quanto a importância de sua participação por parte de alguns, onde por delegação do grupo ou até mesmo por perceber em algum indivíduo uma maior ação de comando, acabasse por gerar uma omissão quanto ao processo democrático.

As Professoras 4 e 10, afirmam em seus posicionamentos que a participação como engajamento é a que melhor representa as relações participativas efetivadas na escola.

A ação de alguém que seja de verdade engajado nos processos democráticos da escola, deve exprimir além de seu compromisso com todo o processo, a conscientização e o entendimento de sua real colocação no âmbito da gestão democrática assumindo assim sua responsabilidade como sujeito autônomo e contribuinte para as práticas democratizantes da gestão escolar e da educação básica pública em geral.

Não obstante, para que as práticas da instituição possa representar uma ação como engajamento, é necessário mais que uns ou alguns representantes desse modelo, para que assim o grupo possa representar uma unidade em sua práxis coletiva.

A Professora 7, por sua vez vai ainda mais além em sua análise da realidade democrática escolar. Ela afirma que “*Dependendo do momento podemos encontrar todas acontecendo na escola*”. Por se constituir um espaço de convergência das especificidades individuais e coletivas, dependendo especialmente das individualidades, as relações desenvolvidas nos momentos decisórios acaba por vezes refletindo as cinco formas participativas ao mesmo tempo.

Fazendo uma correlação entre as colocações das gestoras e do corpo docente, ante as propostas dessa pesquisa, podemos inferir que quanto a percepção das definições

de Gestão Democrática, tanto gestoras como docentes compreendem de uma mesma forma, como uma ação impulsionada pelas práticas participativas e inclusivas dos diversos segmentos da comunidade escolar, propiciando dessa forma um ambiente que privilegia as ações coletivas e o atendimento das especificidades dessa mesma coletividade.

Quanto a percepção de sua individualidade participativa, gestoras e docentes se posicionam de forma semelhante mas em alguns momentos distintos, todos se posicionaram como sujeitos ativos no processo participativo, no entanto, se fez presente em suas falas, uma diversidade de formas e intensidades nessa ação participativa individual. Essas diferenças de posicionamento são refletidos diretamente na conjuntura institucional, pois, por se tratar de um espaço marcado pela multiplicidade subjetiva, as individualidades é que são encarregadas de corroborar para a construção do processo coletivo, em outras palavras o coletivo institucional depende dos posicionamentos individuais para se efetivar. Sendo assim, a forma como essas individualidades se relacionam, determina o processo democrático e participativo a ser formado e sua eficácia.

Diante da percepção das ações institucionais, tanto gestoras como docentes apoiaram suas colocações na promoção e desenvolvimento das instâncias colegiadas de deliberação e participação, encontrando principalmente no conselho escolar e no PPP a fundamentação para o fortalecimento e estreitamento das relações entre a escola e a comunidade.

Com relação aos tipos de participação existentes na escola, em sua maioria tanto a equipe docente com as gestoras, apontaram para uma modelo de participação como tomada de decisão como sendo o que melhor representa as ações desenvolvidas e mantidas na escola. Devemos destacar também que, como já se havia sido mencionado antes a respeito da multiplicidade das individualidades subjetivas, esse ponto também adquire relevância para esta discussão, pois também podemos perceber nas colocações docentes, uma variedade de percepções das participações na escola que nos faz entender que essa variedade de fato se consolida em uma prática erigida de um processo de coletividade na realidade escolar.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão democrática hoje em dia, se constitui como um grande avanço nas práticas de democratização da educação pública, contribuindo para o rompimento das relações autoritárias na escola, aproximando cada vez mais em suas ações o trabalho desenvolvido pela gestão, das realidades e contribuições que a comunidade escolar representa para o processo educativo democrático.

Essa compreensão revela uma série de inquietações que motivaram a construção desse trabalho. Inquietações essas, relativas a forma como a participação é compreendida e experienciada pelos indivíduos que compõem a gestão democrática escolar.

Apesar de sua atual importância na conjuntura educacional de nosso país, os ideais trazidos pela Gestão Democrática acabam sofrendo por falta de diálogo com a comunidade escolar, de forma que esta por não conhecer aquilo a que estas práticas se propõem, não cultivam o interesse de manter-se com uma atuação participativa em seus processos.

No intuito de melhor compreender esses processos interacionais entre escola e comunidade, essa pesquisa se preocupou principalmente em analisar a forma como o processo de Gestão Democrática, se instaura na escola, assim como, suas finalidades, para daí então podermos compreender como os processos participativos impulsionam as relações democráticas na gestão da instituição escolar.

Nesta pesquisa foi constatado que, a Gestão Democrática se consolida como uma necessidade no cenário educacional atual, para promover tanto a autonomia institucional em seus processos de tomada de decisão e direcionamento de ações e , como a autonomia do sujeito como uma ação de cidadania e corresponsabilidade para com o processo educacional.

As discussões a respeito da necessidade da participação engajada de todos os segmentos da comunidade escolar, assim como, dos mecanismos e instancias colegiadas participativas disponibilizadas pela escola, para que haja uma efetiva participação, precisam irromper os muros da escola e dos discursos internalizados, para que assim, a comunidade possa conscientizar-se de sua importância para a concretização do caráter democrático na da gestão escolar.

Dada à integralização comunidade / escola, a participação individual e coletiva se constitui de diferentes formas e intensidades revelando o grau de envolvimento e

comprometimento dos sujeitos com as ações participativas e da coletividade na unidade escolar. Dessa interação também podemos perceber a importância da atuação do gestor para o processo democrático, assumindo a postura de mediador e fomentador, na busca por uma unidade escolar interativa, atuante e consciente de suas responsabilidades e relevância participativa.

Pudemos perceber a necessidade da busca da individualidade do outro para uma efetiva construção coletiva no contexto escolar, pois essa individualidade representa as necessidades do campo de ação a que a escola em seu trabalho, se propõe a compreender e gradualmente possibilitar através de uma prática democrática educativa a sua transformação por meio de seus sujeitos.

Concluiu-se ao termino desta pesquisa, que para a efetivação de uma gestão escolar pautada pelas ações democráticas, é preciso que as práticas de cidadania e conscientização social possam nortear a relação entre a escola e a comunidade, para que assim cada seguimento desta comunidade no exercício de sua cidadania e autonomia possa perceber-se como responsável pelo processo educacional escolar, conscientizando-se para a necessidade de sua atuação concreta em suas práticas, confirmando o caráter democrático da gestão.

A participação por sua vez, confirmasse como a expressão direta, da conscientização cidadã e de uma ação descentralizadora em prol da coletividade da escola básica pública.

Desta forma podemos inferir que as proposições a que se propunha essa pesquisa atingiram a seus objetivos, respondendo satisfatoriamente aos questionamentos levantados, e as inquietações motivadoras das quais erigiram este trabalho monográfico.

No entanto mesmo com essas inquietações esclarecidas, as discussões traçadas em torno dessa temática abrem espaço para novas proposições em uma abrangência maior. Tendo em vista que, a presente pesquisa se deu ao considerar as percepções quanto a gestão escolar democrática de professores e gestores de uma única instituição da rede escolar do município de Sapé-PB, da mesma forma as demais instituições escolares do município, com suas especificidades tanto estruturantes de gestores e docentes, como do publico atendido por suas ações, tornasse campo em potencial de análise e pesquisa.

6. REFERÊNCIAS

- ANTUNES, Ângela. **Aceita um conselho? Como organizar o Colegiado Escolar.** Guia da Escola Cidadã – Instituto Paulo Freire. São Paulo: Cortez, 2002.
- BRASIL. Constituição. **Constituição da República Federativa do Brasil:** promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília, 1988.
- _____. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional. Brasília, 1996.
- CARINA, Sandra C. **A gestão participativa num sistema educacional público.** 2003. Dissertação (Mestrado) - Unicamp, Campinas, 2003.
- CUNHA, Luiz Antônio. **A educação na nova Constituição.** Revista da Ande, São Paulo, v. 6, n. 12, 1987.
- CURY, Carlos R. Jamil. **O Conselho Nacional de Educação e a Gestão Democrática.** In: OLIVEIRA, Dalila Andrade (Org.). *Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos.* Petrópolis: Vozes, 1997, p. 199-206.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa.** São Paulo. Paz e Terra. 1996. Coleção Leitura.
- LIBÂNEO, José Carlos et al. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização.** São Paulo. Cortez, 2003.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola.** Goiânia. Alternativa, 2001.
- LIMA, Antonio Bosco de. **Burocracia e participação: análise da (im) possibilidade da participação transformadora na organização burocrática escolar.** 1995. Dissertação (Mestrado) - Unicamp, Campinas, 1995.
- LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Editora Positivo, 2009.
- LUCK, Heloísa. **Gestão participativa na escola.** Petrópolis: Vozes, 2006.
- PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública.** 3 ed. São Paulo: Ática, 2006.
- PARO, Vitor Henrique. **Por dentro da escola pública.** São Paulo: Xamã, 1995.
- RODRIGUES, Neidson. **A democratização da escola: novos caminhos.** Revista Nacional da Educação, São Paulo, n. 6, p. 42-48, 1983.
- SANTOS FILHO, José Camilo dos. **O recente processo de descentralização e de gestão democrática da Educação no Brasil.** Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos, v. 73, n. 174, p. 219-241, 1992.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. **Explorando e construindo um conceito de estão escolar democrática**. Educaçãõ em revista, Belo Horizonte, 2009.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto Político-Pedagógico e gestão democrática Novos marcos para a educaçãõ de qualidade**. Revista Retratos da Escola, Brasília, v. 3, n. 4, jan./jun. 2009.

ENDEREÇOS ELETRÔNICOS

GADOTTI, Moacir. **O sistema educacional e a construçãõ da democracia na América Latina**. Montevideo, Uruguai, 1988. Disponível em: <http://www.paulofreire.org/moacir_gadotti/artigos/portugues/filosofia_da_educacao/sist_educ_construcao_democ_montevideo.pdf>. Acesso em: 15 de maio 2016.

JACOBI, Pedro R. **Educaçãõ, ampliaçãõ da cidadania e participaçãõ**. Educ. Pesqui., São Paulo, v. 26, n. 2, 2000 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-97022000000200002>. Acesso em: 23 Junho 2016.

7. APÊNDICES



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

DEPARTAMENTO DE FUNDAMENTAÇÃO DA EDUCAÇÃO

Orientadora da Pesquisa: Profª Drª Edilene da Silva Santos Discente: Denis Raylson da Silva

Título do projeto de pesquisa: Sentidos e Formas da Participação em Processos de Gestão Democrática

Prezado/a Docente,

Tendo em vista o objetivo de coleta de dados para a pesquisa: **Sentidos e Formas da Participação em Processos de Gestão Democrática** que subsidiará o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do aluno **Denis Raylson da Silva**, regularmente matriculada no curso de graduação em Pedagogia da UFPB e sob a orientação da Profª Dr. **Edilene da Silva Santos**. Solicitamos a vossa colaboração para responder as questões abaixo que foram desenvolvidas para o projeto supracitado, como instrumento de coleta de dados. As informações coletadas por esse questionário serão utilizadas para analisar os processos de instauração das formas de participação em virtude dos processos de Gestão Democrática.

Esta pesquisa tem a finalidade de colaborar para a compreensão dos processos de democratização da educação através da gestão democrática participativa no contexto escolar. Contamos com sua disposição para que o questionário seja respondido.

Atenciosamente,

Edilene da Silva Santos e Denis Raylson da Silva

Questionário de atenção aos/as docentes da Escola Municipal de Educação Infantil e Ensino Fundamental Lúcia de Fátima Xavier Amaro.

Aplicação: Abril de 2016.

PERFIL DO ENTREVISTADO

IDADE

SEXO

- Feminino
- Masculino

FORMAÇÃO ACADÊMICA

TEMPO DE EXERCÍCIO PROFISSIONAL

TURNO

TURMA

**QUESTÕES SOBRE O PROCESSO PARTICIPATIVO E A GESTÃO
DEMOCRÁTICA**

- 1. O que você entende por Gestão Democrática?**

- 2. Quais os princípios que estão relacionados com a concepção de Gestão Democrática?**

- 3. Quais as principais ações da escola para promover a interação de toda a comunidade escolar nos processos de tomada de decisão da escola?**

- 4. Como você percebe a sua ação participativa nos processos de tomada de decisão e nas atividades gerenciais da escola?**

- 5. Qual a forma de participação melhor se enquadra na realidade vivenciada na escola? Assinale a opção correspondente e justifique sua resposta.**
 - () Participação como Presença;**
 - () Participação como Expressão Verbal;**
 - () Participação como Representação;**
 - () Participação como Tomada de decisões;**
 - () Participação como Engajamento;**



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

DEPARTAMENTO DE FUNDAMENTAÇÃO DA EDUCAÇÃO

Orientadora da Pesquisa: Profª Drª Edilene da Silva Santos Discente: Denis Raylson da Silva

Título do projeto de pesquisa: Sentidos e Formas da Participação em Processos de Gestão Democrática

Prezado/a Gestor/a

Tendo em vista o objetivo de coleta de dados para a pesquisa: **Sentidos e Formas da Participação em Processos de Gestão Democrática** que subsidiará o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do aluno **Denis Raylson da Silva**, regularmente matriculada no curso de graduação em Pedagogia da UFPB e sob a orientação da Profª Dr. **Edilene da Silva Santos**. Solicitamos a vossa colaboração para responder as questões abaixo que foram desenvolvidas para o projeto supracitado, como instrumento de coleta de dados. As informações coletadas por esse questionário serão utilizadas para analisar os processos de instauração das formas de participação em virtude dos processos de Gestão Democrática.

Esta pesquisa tem a finalidade de colaborar para a compreensão dos processos de democratização da educação através da gestão democrática participativa no contexto escolar. Contamos com sua disposição para que o questionário seja respondido.

Atenciosamente,

Edilene da Silva Santos e Denis Raylson da Silva

Questionário de atenção aos/as Gestores/as da Escola Municipal de Educação Infantil e Ensino Fundamental Lúcia de Fátima Xavier Amaro.

Aplicação: Abril de 2016.

PERFIL DO ENTREVISTADO**IDADE****SEXO**

- Feminino
- Masculino

FORMAÇÃO ACADÊMICA**TEMPO DE EXERCÍCIO PROFISSIONAL****TURNO****TURMA**

**QUESTÕES SOBRE O PROCESSO PARTICIPATIVO E A GESTÃO
DEMOCRÁTICA**

- 1. O que você entende por Gestão Democrática?**

- 2. Quais os princípios que estão relacionados com a concepção de Gestão Democrática?**

- 3. Quais as principais ações da escola para promover a interação de toda a comunidade escolar nos processos de tomada de decisão da escola?**

- 4. Como você percebe a sua ação participativa nos processos de tomada de decisão e nas atividades gerenciais da escola?**

- 5. Qual a forma de participação melhor se enquadra na realidade vivenciada na escola? Assinale a opção correspondente e justifique sua resposta.**
 - () Participação como Presença;**
 - () Participação como Expressão Verbal;**
 - () Participação como Representação;**
 - () Participação como Tomada de decisões;**
 - () Participação como Engajamento;**