



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

Curso de Especialização (*Lato Sensu*) em Gestão Pública Municipal

LÚCIA WANDRÉIA LOPES RIBEIRO

**GESTÃO PARTICIPATIVA E DEMOCRÁTICA EM UMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO NO MUNICÍPIO DE CAMPOS
BELOS - GOIÁS**

Brasília-DF

2019

FICHA CATALOGRÁFICA

RIBEIRO, Lúcia Wandréia Lopes

Gestão Participativa e Democrática em uma Instituição de Ensino no município de Campos Belos Goiás/ Lúcia Wandréia Lopes Ribeiro, Brasília: Universidade de Brasília, Orientador: Prof. Dr Jefferson Bruno Pereira Ribeiro 2019.

Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) – Especialização em Gestão Pública Municipal – Brasília - DF, Universidade de Brasília, 2019.

Bibliografia.

1. Gestão participação. 2. Democrática. 3. Instituição.

Universidade de Brasília – UnB

Reitora:

Prof^a. Dr^a. Márcia Abrahão Moura

Vice-Reitor:

Prof. Dr. Enrique Huelva

Decana de Pós-Graduação:
Prof^ª. Dr^ª. Helena Eri Shimizu

**Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão
Pública:**
Prof. Dr. Eduardo Tadeu Vieira

Chefe do Departamento de Administração:
Prof. Dr. José Márcio Carvalho

Coordenadora do curso de Especialização em Gestão Pública Municipal
Profa. Dr^ª. Fátima de Souza Freire

LÚCIA WANDRÉIA LOPES RIBEIRO

**GESTÃO PARTICIPATIVA E DEMOCRÁTICA EM UMA INSTITUIÇÃO DE
ENSINO NO MUNICÍPIO DE CAMPOS BELOS - GOIÁS**

Monografia apresentada ao Departamento de
Administração como requisito parcial à
obtenção do certificado de especialista (*lato
sensu*) em Gestão Pública Municipal.

Professor(a) Orientador(a): Título Dr.
Jefferson Bruno Pereira Ribeiro.

Brasília- DF

2019

LUCIA WANDRÉIA LOPES RIBEIRO

**GESTÃO PARTICIPATIVA E DEMOCRÁTICA EM UMA INSTITUIÇÃO DE
ENSINO NO MUNICÍPIO DE CAMPOS BELOS - GOIÁS**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de especialização em Gestão Pública Municipal da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

LUCIA WANDRÉIA LOPES RIBEIRO

Dr. Jefferson Bruno Pereira Ribeiro.

Professor-Orientador

Profa. Dr^a. Fátima de Souza Freire
Professor-Examinador

Brasília, 27 de abril de 2019

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho ao meu pai, Pedro Ribeiro de Queiroz (*in memoriam*), o qual sempre me apoiou e se orgulhou das minhas conquistas. Sua lembrança me inspira e me faz persistir.

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo dom da minha vida e a força me dada até aqui.
A esta Universidade, seu corpo docente, administrativos e polos
que oportunizaram esse horizonte em forma de curso de enorme
valor para a sociedade.
Todo meu agradecimento também à escola parceira que me
permitiu fazer a pesquisa de campo, me acolheu com carinho e
grande interesse.

RESUMO

A gestão com base na democracia, é um dos temas muito abordados entre os educadores na atualidade, representando importante desafio no cotidiano escolar. É de suma importância conhecer os processos envolvidos na construção de uma escola participativa e com base na democracia. Nesse sentido, a pesquisa busca responder a seguinte problemática: As instituições de ensino municipal de campos belos - GO podem ser consideradas instituições democráticas e participativas? Todos fazem parte desse processo democrático?. O objetivo geral deste trabalho É investigar a importância da gestão participativa e democrática nas instituições de ensino em todos os seus segmentos, analisando a opinião de diretores, professores, alunos, pais e demais funcionários da instituição. Para a realização desta pesquisa realizou - se uma pesquisa bibliográfica para se ter um embasamento do tema proposto através de livros, pesquisas em internet, artigos, entre outros, em seguida realizou se uma pesquisa a uma instituição de ensino em Campos belos – Go. A coleta de dados foi realizada através de questionários estruturados em perguntas abertas e fechadas. Os participantes desta pesquisa foi 5 professores regentes, 1 diretora, 5 alunos e 4 representantes dos pais, 5 funcionários administrativos. O questionário estruturado em questões para todos os segmentos. As respostas demonstraram que todos os entrevistados têm algum conhecimento sobre gestão democrática, sempre tem uns que sabe mais e outros menos, porém todos contribuíram de acordo com o seu conhecimento sobre o assunto. A partir do posicionamento dos professores, alunos, pais, diretor e demais funcionários, pode se observar a necessidade de a gestão adotar ações que possibilitem uma maior participação, melhorando assim, alguns aspectos que são cruciais para a efetivação da democracia na escola.

Palavras-chave: Gestão participação. Democrática. Instituição escolar. Campos Belos – Go

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	1
1.1	Contextualização	1
1.2	Formulação do problema	2
1.3	Objetivo Geral	2
1.4	Objetivos Específicos	2
1.5	Justificativa.....	2
2	REVISÃO TEÓRICA	4
2.1	Reflexões sobre a gestão participativa e democrática	4
2.1.1	A gestão democrática no Brasil	Erro! Indicador não definido.
2.2	Principais desafios e vantagens de uma gestão participativa e democrática na instituição escolar	7
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	10
3.1	Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa	10
3.2	Caracterização da organização, setor ou área, locús do estudo	11
3.3	Participantes da pesquisa	11
3.4	Procedimentos de coleta e de análise de dados	11
4	RESULTADO E DISCUSSÃO.....	Erro! Indicador não definido.
4.1	Análise da pesquisa realizada com os professores.....	12
4.2	Análises da pesquisa realizada com o diretor.....	18
4.3	Análises da pesquisa realizada com os alunos.....	20
4.4	Análises da pesquisa realizada com os funcionários administrativos.....	24
4.5	análises da pesquisa realizada com os pais.....	28
5	CONCLUSÃO.....	34
	REFERÊNCIA	36
	ANEXOS	39

1 INTRODUÇÃO

1.1 contextualização

A gestão democrática é um dos temas muito discutidos entre os educadores na atualidade, representando importante desafio no cotidiano escolar. De acordo com Nascimento ((2002 p.132), a educação deve ser um instrumento utilizado pela sociedade no sentido de promover “o exercício da cidadania fundamentada nos ideais de igualdade, solidariedade e justiça social”

Contudo, como afirma Veiga (1998) à gestão democrática é entendida como a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, pais, professores, estudantes e funcionários na organização, na construção e na avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos da escola, enfim, nos processos decisórios, a fim de construir e consolidar um projeto de gestão democrática na instituição escolar.

Como assinala Fonseca (1984, p. 85): “Em muitos casos, a ideia de gestão fundamentada nos princípios e valores democráticos tem sido interpretada de forma parcial, ou seja, tomando fatos isolados do processo de gestão como determinante democrático”.

Segundo Luck (1998), a gestão já pressupõe em si a ideia de participação, isto é, do trabalho coletivo de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre ela em conjunto.

Mas hoje as instituições de ensino de forma geral têm se demonstrado participativas e democráticas? Portanto, esta pesquisa se propõe a responder o questionamento: As instituições de ensino municipal de campos belos - GO podem ser consideradas instituições democráticas? Através da administração participativa, o indivíduo passa a assumir a responsabilidade de suas ações, com o poder para influir sobre o conteúdo e a organização dessas atividades” (HORA, 2012, p. 47).

O trabalho monográfico está dividido em capítulos, o primeiro capítulo a introdução, o segundo Referencial Teórico abordando reflexões sobre a gestão participativa e com base na democracia, ressaltar os principais desafios e vantagens de uma gestão participativa e democrática na instituição escolar, em seguida, o terceiro apresentará a metodologia do trabalho o quarto análise e a compreensão dos dados coletados e quinto as considerações finais.

1.2 Formulação do problema

Como afirma Veiga (1998) a gestão democrática é entendida como a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, pais, professores, estudantes e funcionários na organização, na construção e na avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos da escola, enfim, nos processos decisórios, a fim de construir e consolidar um projeto de gestão democrática na instituição escolar.

Nesse sentido, a pesquisa busca responder a seguinte problemática:

As instituições de ensino municipal de campos belos - GO podem ser consideradas instituições democráticas e participativas? Todos fazem parte desse processo democrático?

Pretende-se com esse questionamento conhecer a visão de todos os envolvidos no processo educativo das instituições e refletir essa influência no processo de gestão democrática nas mesmas.

1.3 Objetivo Geral

Investigar a importância da gestão participativa e democrática nas instituições de ensino em todos os seus segmentos, analisando a opinião de diretores, professores, alunos, pais e demais funcionários da instituição.

1.4 Objetivos Específicos

- Identificar o grau de envolvimento e participação da comunidade escolar no processo de gestão democrática e participativa da instituição escolar;
- Averiguar se a proposta de gestão abordada nas instituições de ensino do município de Campos Belos- Goiás possui uma organização voltada para o pensamento democrático.

1.5 Justificativa

É de suma importância conhecer os mecanismos envolvidos na construção de uma escola participativa e democrática. De acordo com Brasil, (1996), a escola enquanto instituição de ensino deve praticar uma gestão participativa garantindo a todos os atores envolvidos a

vivência democrática conforme estabelece a CF/88 e Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional (LDBEN) N° 9.394/96, a fim de garantir um ensino de qualidade.

Diante do exposto, o presente estudo, justifica se em analisar os diversos seguimentos das instituições sobre a temática abordada e em diversos outros assuntos como: como é a participação de equipe pedagógica, professores, funcionários, alunos e comunidade nos assuntos da escola; sobre a autonomia na tomada de decisões dos assuntos escolares e sobre a relação entre direção, professores, funcionários, equipe pedagógica, alunos e comunidade.

Contudo, como afirma Veiga (1998) à gestão democrática é entendida como a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, pais, professores, estudantes e funcionários na organização, na construção e na avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos da escola, enfim, nos processos decisórios, a fim de construir e consolidar um projeto de gestão democrática na instituição escolar.

É interessante quando Libâneo, (2004, p. 69) ressalta que para uma gestão democrática ser realmente efetivada, ela deve estar preparada para além do conhecimento, das relações sociais escolares, e consiga chegar até a sala de aula no processo de ensino e aprendizagem, pois é importante para toda a comunidade escolar.

2 REVISÃO TEÓRICA

Esse é o momento onde se fundamenta o presente trabalho, momento de refletir sobre os princípios de uma gestão democrática e participativa, e as principais desafios e vantagens de uma gestão participativa e democrática na instituição escolar.

2.1 reflexões sobre a gestão participativa e democrática

Assegurada pelo modelo humanitário igualitário, desenhado na Constituição Federal Brasileira de 1988 (Art. 205), a Educação se apresenta como “direito de todos”. “Um direito que deve ser promovido e incentivado para o desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e a qualificação para o trabalho, pautada nos princípios de “igualdade de condições”, liberdade de aprendizagem e ensinagem, “pluralismo de ideias e concepções” para o exercício pedagógico, “gratuidade do ensino público”, valorização dos profissionais da Educação, gestão de ensino democrática; e, por último, mais igual em importância, a “garantia do padrão de qualidade” (art. 205, incisos I a VII) (BRASIL, 2004, p. 126).

O conceito de gestão democrática está consagrado no artigo 206 da constituição Federal de 1988, no artigo 3º da lei de diretrizes e bases da educação nacional de 1996 e em numerosos estatutos legais do sistema estaduais de ensino. A legislação de ensino assegura a autonomia da escola pública a participação dos educadores na elaboração do projeto político pedagógico da escola e a participação da comunidade escolar e comunidade local em conselhos escolares. Essas disposições dão aos educadores e a comunidade a base legal para exercer o controle democrático sobre os serviços do estado. Também confere a comunidade o direito de participar no fazer pedagógico, como extensão do fazer educacional da família e da sociedade. (SANDER, 2009, P.91)

Como afirma Menezes Filho (2001), a Educação é o veículo para a construção de uma sociedade igualitária, visto que a “desigualdade é em grande parte resultado da péssima distribuição educacional existente, tanto em termos pessoais como entre grupos de indivíduos com características similares”.

De acordo com a LDB prevê em seu artigo 3º. Inciso VIII, que o ensino será ministrado com base no princípio da “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino”, entre outros; mediante a “participação dos profissionais da educação na elaboração da proposta pedagógica “e a “participação das comunidades escolar e local, em conselhos escolares ou equivalente”(art. 14º., incisos I e II) ; mediação ao fato de que serão assegurados “às escolas progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira “por parte dos “sistemas de ensino”(art. 15º.) (BRASIL, 1996) .

Para Botler, (2003) A gestão escolar democrática e descentralizada, prevista pela Constituição Federal de 1988, ganhou legislação própria com a promulgação da Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB, cuja redação pautada no princípio democrático do ensino público, descreve a escola como uma instituição autônoma “formadora de um corpo de entendimentos, estabelecidos através do consenso interno”, gerada pela própria comunidade escolar, mediante a participação de diretores, pais, professores, funcionários e alunos, vinculando a construção social de novas realidades à cultura local.

Assim, de acordo com Maia e Bogoni (2008), para realizar uma gestão democrática é preciso acreditar que a atuação do todo conjuntamente “têm mais chances de encontrar os caminhos para atender às expectativas da sociedade a respeito da atuação da escola”. Quanto maior for o número de pessoas participando na vida escolar, maior é probabilidade de “estabelecer relações mais flexíveis e menos autoritárias entre educadores e comunidade escolar”,

Quando pais e professores estão presentes nas discussões dos aspectos educacionais, estabelecem-se situações de aprendizagem de mão dupla: ora a escola estende sua função pedagógica para fora, ora a comunidade influencia os destinos da escola. As famílias começam a perceber melhor o que seria um bom atendimento escolar, a escola aprende a ouvir sugestões e aceitar influências. (MAIA; BOGONI, 2008, p. 23)

Os princípios que norteiam a Gestão Democrática de acordo com a Consed (2001) são:

- Descentralização: A administração, as decisões, as ações devem ser elaboradas e executadas de forma não hierarquizada.
- Participação: Todos os envolvidos no cotidiano escolar devem participar da gestão: professores, estudantes, funcionários, pais ou responsáveis, pessoas que participam de projetos na escola, e toda a comunidade ao redor da escola.
- Transparência: Qualquer decisão e ação tomada ou implantada na escola têm que ser de conhecimento de todos.

Segundo Libâneo (2004, p.102) “a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar”.

Efetivar uma gestão democrática requer atitude e métodos, conforme disse Gadotti (2000, p.36-37) “gestão democrática é, portanto, atitude e método. A atitude democrática é necessária, mas não é suficiente, precisamos de métodos democráticos de efetivo exercício da democracia. Ela também é um aprendizado, demanda tempo, atenção e trabalho”

2.1.1 A gestão democrática no Brasil

Para Silva (2016), a gestão democrática no Brasil foi institucionalizada como um princípio legal - regra básica adotada pelas legislações a serem vivenciadas tanto pela população como pelos governantes - através da Constituição Brasileira no ano de 1988, em seu artigo 206, inciso VI, onde reza que essa nova forma administrativa escolar será ministrada no ensino público, na forma da lei. Ela passou-se despercebida até o início dos anos noventa, década cujo debate sobre o assunto ampliou-se e legitimaram-se em leis, planos e normas.

De acordo com Gonçalves (2015), A educação no Brasil vem sendo marcada, desde o período colonial, pela influência dos países mais desenvolvidos passando por vários momentos, de intensas lutas para atingir o objetivo de uma escola nova, pública, única e democrática que atenda a todos independente de sua classe social. Ao longo dos anos a educação vem sendo dividida, existindo uma distância entre as leis previstas no papel e as leis que foram executadas.

Em consonância com a citação acima Pilletti, (1997, p. 22) ressalta que as leis são feitas, mas não se providenciam recursos para que sejam cumpridas. Observa-se, no entanto, que o bloqueio contra o acesso e a permanência na escola tem sido furado algumas vezes e em alguns lugares. Mas isso nunca se deu em decorrência da ação dos poderes públicos, e sim como resultado da organização e da luta das classes populares em defesa dos seus direitos em matéria educacional.

Como ressalta Gonçalves (2014), o princípio da gestão democrática do ensino público foi incorporado à Constituição Federal de 1988 e à legislação LDB - Lei de Diretrizes e Bases para a Educação Nacional n° 4.024 de 20 de dezembro de 1961. Junto a outros princípios inseridos no artigo 206 do corpo constitucional, veio reforçar o caráter democrático da chamada “Constituição Cidadã”, reafirmado no período pós-ditadura.

Para Mello (2016), a Constituição Federal do Brasil, aprovada no ano de 1988, consolida a gestão democrática nos sistemas públicos de ensino, estabelecendo, nos seus artigos 205 e 206, que a educação brasileira, direito de todos e dever do Estado e da família, seria promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Parafrazeando o autor acima Freitas (2000, p. 58), diz que a constituição Federal de 1988 já apontava para modificações necessárias na gestão educacional, com vistas a imprimir-lhes qualidade. Do conjunto dos dispositivos constitucionais sobre educação, é possível inferir que essa qualidade diz ao respeito caráter democrático, cooperativo, planejado e responsável da

gestão educacional, orientado pelos princípios arrolados no artigo 206 da mesma. Entre estes, colocam-se a garantia de um padrão de qualidade do ensino e a gestão democrática

Em linhas gerais, a lógica da gestão é orientada pelos princípios democráticos e é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação, organização e planejamento de seu trabalho e articulação das várias dimensões e dos vários desdobramentos de seu processo de implementação. (LUCK, 2006 p. 36).

É interessante quando os autores Souza e Silva (1997, p. 33) ressaltam ao tratarem esse tema “A gestão democrática é um princípio sadio, que a Constituição mencionou em seu artigo 206 (inciso VI), destinado somente às escolas públicas, o que é uma pena, eis que todas as gestões devem necessariamente ser democráticas”. Talvez, essa omissão se explique, pelo fato de que muitos reduzem a gestão democrática, apenas ao processo de escolha dos dirigentes e dos membros dos colegiados.

Conforme Libâneo (2004) só reforça a fala citada acima de que por muito tempo acreditou-se que uma gestão democrática da escola consistia apenas no direito de escolha dos diretores das instituições públicas de ensino através do voto numa eleição direta, contudo evidenciou-se que esse tipo de gestão vai além, sendo corroborada por princípios e peculiaridades defendidas como dinâmica a ser efetivada.

É importante quando Paro resalta que se a verdadeira democracia caracteriza-se, dentre outras coisas, pela participação ativa dos cidadãos na vida pública, considerados não apenas como “titulares de direito”, mas também como “criadores de novos direitos”, é preciso que a educação se preocupe com dotá-los das capacidades culturais exigidas para exercerem essas atribuições, justificando-se portanto a necessidade de a escola pública cuidar, de forma planejada e não apenas difusa, de uma autêntica formação do democrata (PARO, 2000, p. 78).

2.2 Principais desafios e vantagens de uma gestão participativa e democrática na instituição escolar

Conforme Wittmann e Klippel (2010) o papel da gestão na escola democrática é a construção de um espaço facilitador do desenvolvimento do ser humano em toda sua potencialidade, respeitando as diferenças e dificuldades presentes nos processos escolares. A perspectiva da gestão é reflexiva, pelo fato de refletir-se sobre as ações, e os cenários são reconstituídos e resinificados.

Na concepção de Paro (1996) a participação na escola não deve ficar atrelada somente aos processos decisórios, deve contemplar, também, a participação na elaboração e execução dos projetos, haja vista que não basta, apenas, compartilhar do poder de decisão é necessário partilhar das responsabilidades pelas realizações e concretizações.

De acordo com Libâneo (2005), a gestão democrática participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, apostando na construção coletiva dos objetivos e do funcionamento da escola através do diálogo, do consenso.

Segundo Gutierrez e Catani (2008), essa participação é garantida ao explicitar que a participação na administração da escola está, pelo menos teoricamente, garantida por meio do funcionamento do conselho de Escola, cuja forma atual é resultado de uma longa e dura luta política que data do início da década de 80, com o sentido de dotar a escola de autonomia para poder elaborar e executar seu projeto educativo.

Dando continuidade ao pensamento dos autores acima, Luck (2009) ainda complementa que ao se referir às escolas e sistemas de ensino, o conceito de gestão participativa envolve, além dos professores e funcionários, os pais, os alunos e qualquer outro representante da comunidade que esteja interessado na escola e na melhoria do processo.

Paro (2006), complementa os pensamentos de Luck, ressaltando que uma gestão democrática pressupõe a participação efetiva não somente da equipe diretiva, mas professores, funcionários, pais, e todos aqueles que de certa forma fazem uso da escola. Para que realmente isso aconteça, é importantíssimo que todos os participantes desse processo tenham consciência dessa união para uma boa qualidade da educação.

De acordo com a autora Beckhauser, (2011, p.14), toda gestão democrática implica em repensar a estrutura de poder da escola, tendo em vista sua socialização a qual propicia a participação coletiva que sobrepõe o individualismo e o autoritarismo. Para que isso se concretize é necessária uma mudança de mentalidade de todos os membros da comunidade escolar, justificando a importância da participação coletiva dos funcionários, educadores, alunos, pais e comunidade.

A autora ainda continua que para tanto, a elaboração do Projeto Político Pedagógico deve contar com a participação de todas as instancias colegiadas, em busca da organização da escola. Assim, entende-se que o projeto pedagógico é um conjunto de ações, planejadas e executadas que devem ser vivenciadas em todos os momentos e por todos os envolvidos com o processo educativo da escola. Portanto, na visão de Gadotti (2000, p. 52), “ao se eleger um diretor de escola, o que está se elegendo é um projeto para a escola”.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Esse é o momento de descrever a metodologia utilizada no trabalho monográfico, apresentando a natureza da pesquisa, a abordagem, o contexto, as fontes e os instrumentos de coleta, as técnicas utilizadas e pôr fim a análise dos dados coletados.

2.3 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

Na visão de Lima (2004), diferentes tipos de pesquisa abrigam um conjunto de técnicas de coletas de materiais que funcionam como instrumentos confiáveis possibilitando ao pesquisador sistematizar o processo de localização, coleta, registro e tratamento dos dados e informações, julgadas como necessárias a fundamentação das descrições, discussões, análise e reflexões à medida que permitem ao pesquisador dispor de referencial indispensável para a fundamentação do problema investigado.

A pesquisa é parte da ciência na qual o pesquisador tenta aproximar-se da realidade através dos métodos de pesquisa. A pesquisa é vista como um:

(...) procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados (GIL, 2007, p.17).

Para a realização desta pesquisa realizou - se uma pesquisa bibliográfica para se ter um embasamento do tema proposto através de livros, pesquisas em internet, artigos, entre outros.

Severino (2000), afirma que a pesquisa bibliográfica dá suporte a todas as fases de qualquer tipo de pesquisa, uma vez que auxilia na definição do problema, na determinação dos objetos, na construção de hipótese, na fundamentação da justificativa, da escolha do tema e na elaboração do relatório final.

O método da pesquisa também é uma pesquisa tanto de caráter qualitativo como quantitativo, pois aborda dados numéricos referentes aos questionários e por analisar e interpretar as respostas das pessoas que participaram.

A pesquisa qualitativa defende a ideia de que, na produção de conhecimento sobre os fenômenos humanos e sociais, interessa muito mais compreender e interpretar seus conteúdos que descreve – lós. Em educação, a pesquisa possui caráter essencialmente qualitativo, sem perder o rigor metodológico e a busca por compreender os diversos elementos dos fenômenos estudados. (TOZONI - REIS, 2009, P.15).

Para isso foi feita uma pesquisa de campo em uma instituição de ensino em campos belos – GO Escola municipal José Pereira, permitindo assim analisar e descrever se está havendo uma gestão participativa e democrática nessa instituição.

Para Marconi e Lakatos, (1996), a pesquisa de campo é uma fase realizada após o estudo bibliográfico, para que o pesquisador tenha um bom conhecimento sobre o assunto, pois é nesta etapa que ele vai definir os objetivos da pesquisa, as hipóteses, definir qual é o meio de coletas de dados, tamanho da amostra e como os dados serão tabulados e analisados.

A coleta de dados foi realizada através de questionários distribuídos nas instituições de ensino. De acordo com Collis; Hussey (2005), um questionário é uma lista de perguntas cuidadosamente estruturadas, escolhidas após a realização de vários testes, tendo em vista extrair respostas confiáveis de uma amostra escolhida.

O questionário foi aplicado aos professores regentes, diretora, , alunos e representantes dos pais. E demais funcionários administrativos. O questionário estruturado em questões para cada segmentos, explicitando o objetivo da pesquisa.

2.4 Caracterização da organização, setor ou area lócus do estudo

A escola José Pereira oferece fundamental I e II. A mesma atualmente tem 330 alunos matriculados distribuídos nas modalidades já referidas, tem uma equipe formada por 2 coordenador pedagógico, 1 coordenador de turno, 1 diretor, um quadro de 15 docentes e mais 12 servidores distribuídos em agentes administrativos e serviços gerais.

2.5 Participantes da pesquisa

Os participantes desta pesquisa foi 5 professores regentes, 1 diretora, 5 alunos e 4 representantes dos pais, 5 funcionários administrativos. O questionário estruturado em questões para todos os segmentos, explicitando o objetivo da pesquisa.

2.6 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Esta pesquisa foi realizada no mês de fevereiro em duas instituições escolar pública municipal, localizada em campos belos - GO, sendo que 20 pessoas responderam o questionário proposto, sendo 5 professores, 5 auxiliares, 1 diretoras, 5 alunos, e 4 pais.

3 RESULTADO E DISCUSSÃO

Nesse momento é apresentada as questões e seus respectivos gráficos seguidos da análise realizada tendo como base a teoria apresentada. As respostas demonstraram que todos os entrevistados têm algum conhecimento sobre gestão democrática, sempre tem uns que sabe mais e outros menos, porém todos contribuíram de acordo com o seu conhecimento sobre o assunto.

A escola, do ponto de vista de Foucault (1987 apud TRAGTENBERG, 2001), detém relações de poder entre todos os envolvidos. As diversas funções procuram, a seu modo, mostrar suas forças e, não pouco frequente, testá-las diante dos demais. Esse enfrentamento se dá da diretora com o professor, do professor com seu aluno, do aluno com o porteiro, enfim, mesmo sem querer as forças se testam.

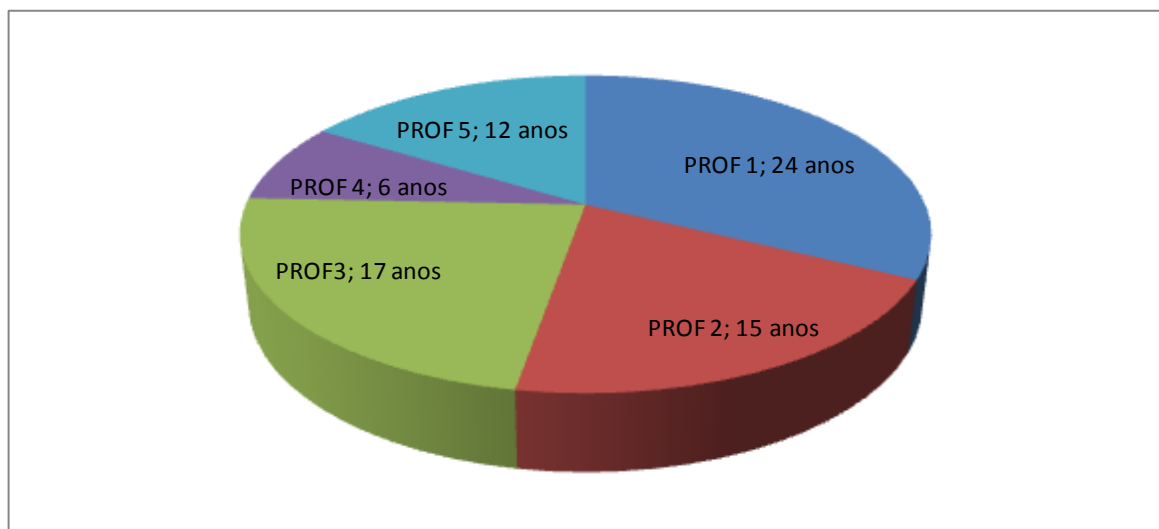
Segundo Tragtenberg (2001):

Professores, alunos, funcionários, diretores, orientadores. As relações com todos estes personagens no espaço da escola reproduzem, em escala menor, a rede de relações que existe na sociedade. [...] A possibilidade de desvincular saber de poder, no plano escolar, reside na criação de estruturas horizontais onde professores, alunos e funcionários formem uma comunidade real (TRAGTENBERG, 2001, p.41).

3.1 Análise da pesquisa realizada com os professores

Na primeira questão querendo conhecer um pouco mais da vida dos professores que atuam na instituição sobre quantos anos você atua nessa instituição. O gráfico 1 representa as respostas encontradas.

GRÁFICO 1- Tempo de trabalho na instituição



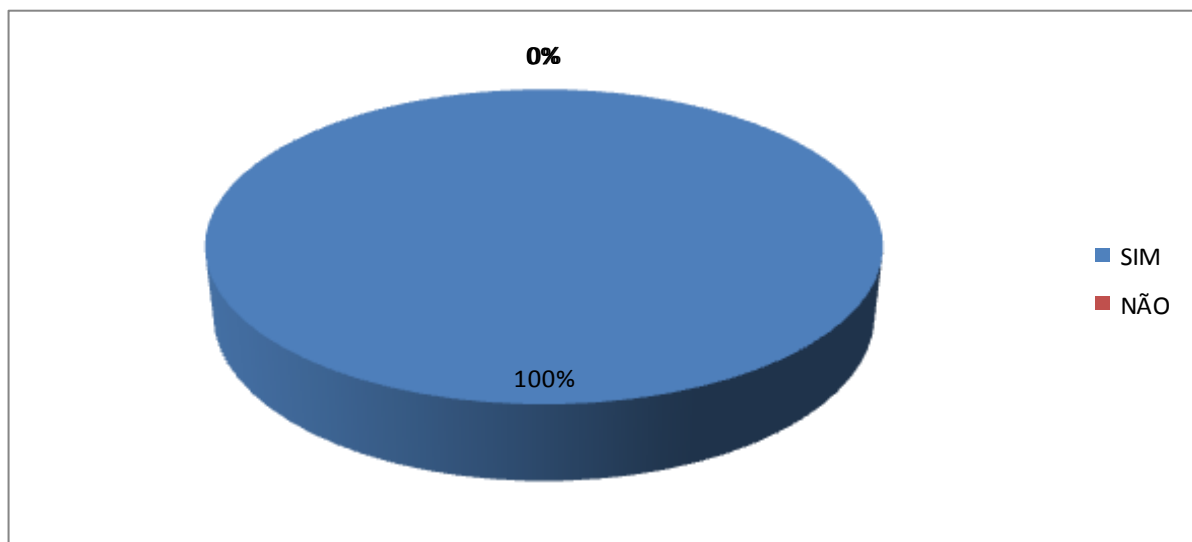
Fonte: pesquisa campo

Quando questionados no gráfico 1 quanto ao tempo que trabalha na instituição, pode se afirmar que a participação dos professores na gestão da escola independente do tempo que atue na instituição implica na prática democrática em todas as ações: planejamento, preparação, execução e avaliação, entre outros, dessa forma não há como existir gestão democrática sem a participação destes profissionais.

GRAFICO 2- Considera a gestão de sua escola democrática e participativa

Quando se fala em gestão nunca é fácil, em relação à gestão democrática na escola essa é a visão dos professores.

Nessa questão 100% dos professores afirmam que a escola onde atua democrática e participativa, mostram que se sentem bem no ambiente em que trabalha.

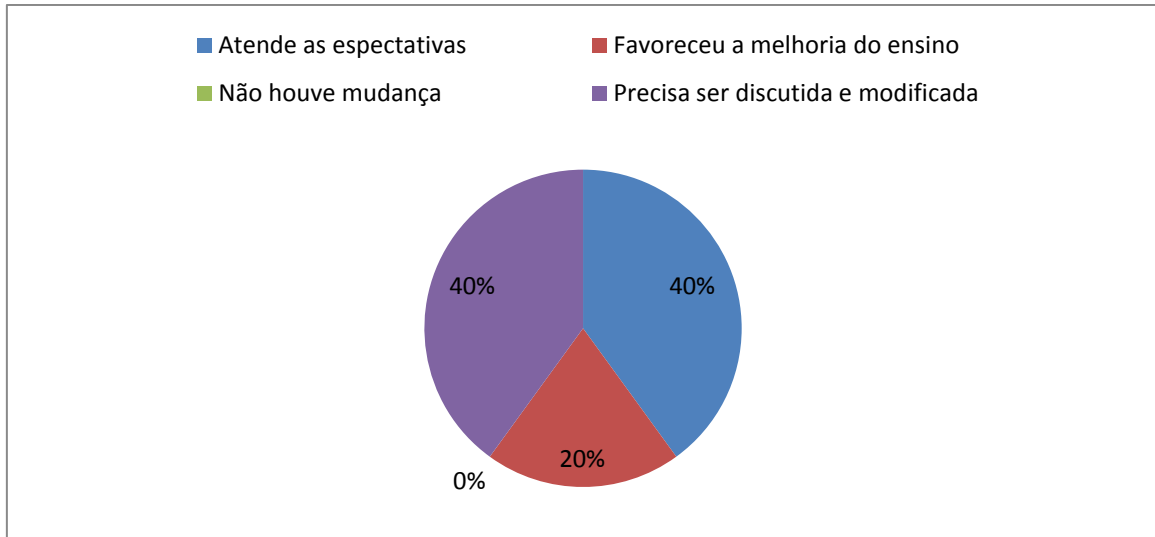


Fonte: Pesquisa de campo

Conforme Libâneo (2001, p. 25), uma das funções profissionais básicas do professor é participar ativamente na gestão e organização da escola contribuindo nas decisões de cunho organizativo, administrativo e pedagógico – didático. Para isso, ele precisa conhecer bem os

objetivos e o funcionamento de uma escola, dominar e exercer competentemente sua profissão de professor, trabalhar em equipe e cooperar com os outros profissionais.

GRAFICO 3- Visão da gestão democrática na escola



Fonte: Pesquisa de campo

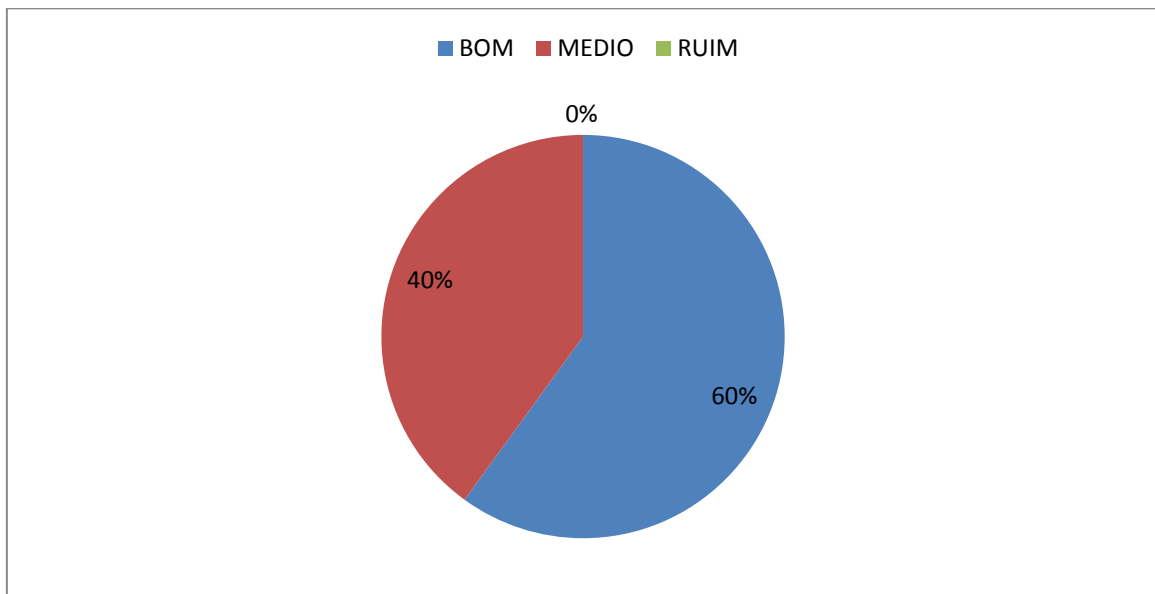
Na questão 3 percebemos que as opiniões ficaram divididas, 40% dos professores diz que a gestão atende as expectativas da escola, enquanto 40% já relata que precisa ser discutida e modificada que ainda tem algumas coisas a desejar. E apenas 20% diz que deu uma melhorada no ensino.

Dourado (2006) explica bem a questão da participação na democracia, permite visões diferentes na busca por um sentido ou uma resposta como é o caso do questionário aplicado.

[...] ao contrário de uma participação padronizada, tutelada, ritual, restrita e funcional, o que deve ser buscado é a participação como nova forma de exercício do poder e, por isso, deve ser reaprendida e, se necessário, reinventada. Nesse sentido, participação não se impõe, não se decreta, constrói-se coletiva e diariamente (DOURADO, 2006, p. 61).

Paro (2006), para que haja comprometimento de todos os segmentos com o trabalho da escola, compartilhamento de poder e de responsabilidades com todos os segmentos envolvidos na escola. Portanto, faz-se necessário discutir a questão na escola, levando ao conhecimento de todos o que é e o que precisa ser modificado na gestão democrática.

GRAFICO 4- Envolvimento dos profissionais de educação na gestão da sua escola



Fonte: Pesquisa de campo

No questionamento acima sobre o envolvimento dos profissionais dessa instituição com a gestão da escola, pode se observar que 60% considera boa, e apenas 40% considera media, ou seja, consideram positivamente a gestão da escola.

Segundo Dourado (2006, p. 30), assim, a gestão escolar voltada para a transformação social contrapõe-se à centralização do poder na instituição escolar e nas demais organizações, primando pela participação dos estudantes, funcionários, professores, pais e comunidade local na gestão da escola e na luta pela superação da forma como a sociedade está organizada.

Cury (2002) acredita que a gestão democrática está baseada em um processo decisório participativo e na deliberação pública e que expressa um anseio de crescimento dos indivíduos como cidadãos e da sociedade como sociedade democrática. No caso da participação da comunidade desta escola, a metade acredita que é mediana, demonstrando que a escola precisa buscar os meios necessários para aumentar o envolvimento nas suas atividades para consolidar a gestão democrática que não existe, é claro, sem a participação efetiva da comunidade na escola. Além disso, os conflitos e interesses pedagógicos podem ser tratados mais adequadamente com a presença da mesma.

GRAFICO 5- Participação da construção do projeto político pedagógico na escola



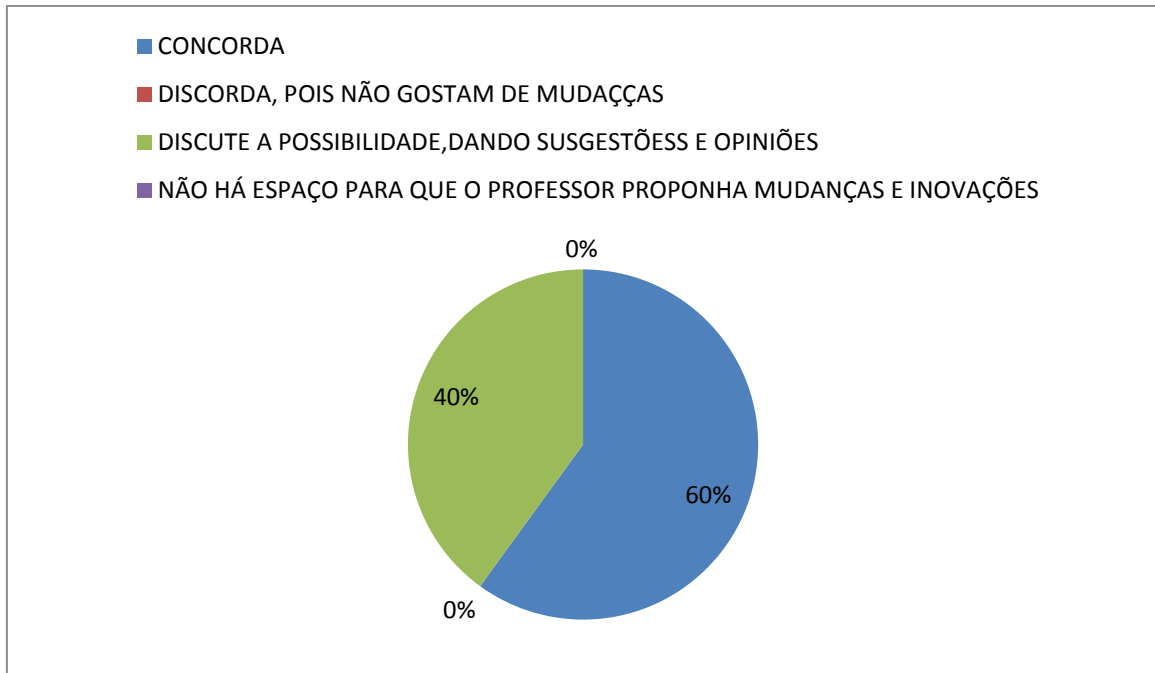
Fonte: Pesquisa de campo

Nesse questionamento aqui 100% dos professores afirmam que já participaram na elaboração do PPP. Isso é de suma importância, pois todos devem participar dessa elaboração.

Segundo Veiga (2003, p.192) *o projeto político-pedagógico dá o direcionamento para a escola; “ele possibilita que as potencialidades sejam equacionadas, deslegitimando as formas instituídas”*

Por ser coletivo e integrador, o projeto, quando elaborado, executado e avaliado, requer o desenvolvimento de um clima de confiança que favoreça o diálogo, a cooperação, a negociação e o direito das pessoas de intervirem na tomada de decisões que afetam a vida da instituição educativa e de comprometerem-se com a ação (VEIGA, 2003, p. 276).

GRAFICO 6- Mudança ou inovação na escola, aceitação da equipe gestora

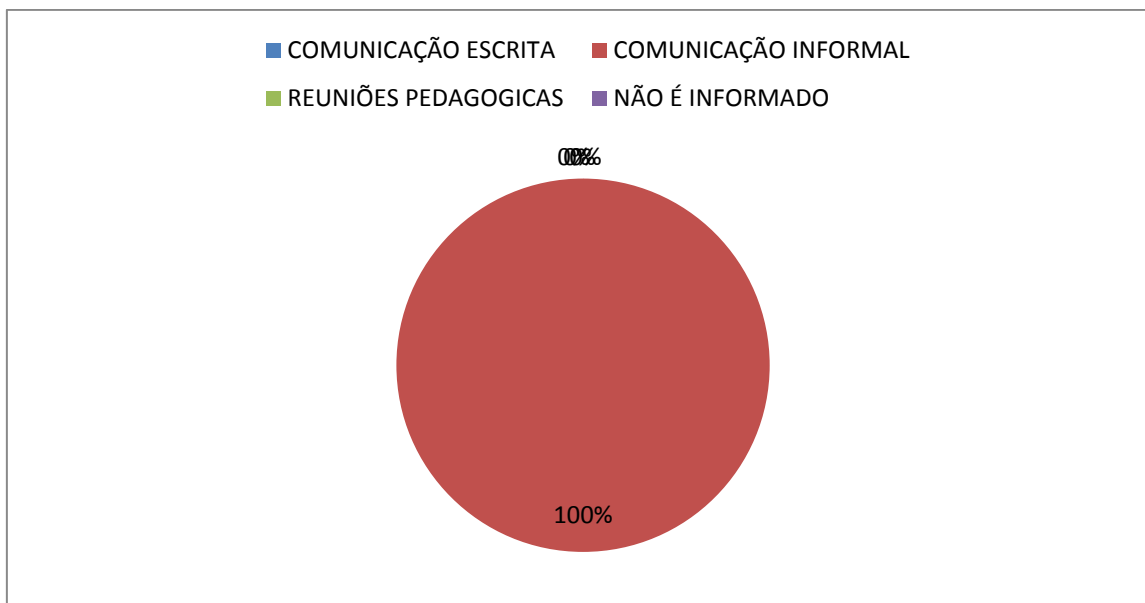


Fonte: Pesquisa de campo

Na questão 6, 60% relata que a gestão sempre concorda com as mudanças trazidas por eles. Apesar que 40% diz que a gestão discute a possibilidade. Percebe que cada um vê de uma forma diferente, talvez uns por serem mais próximo da gestão, outro por não serem tão próximos.

A gestão democrática da escola exige, em primeiro lugar, uma mudança de mentalidade de todos os membros da comunidade escolar. Mudança que implica deixar de lado o velho preconceito de que a escola pública é do estado e não da comunidade. A gestão democrática da escola implica que a comunidade, os usuários da escola, sejam os seus dirigentes e gestores e não apenas os seus fiscalizadores ou meros receptores dos serviços educacionais. Na gestão democrática pais, alunos, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade pelo projeto da escola (GADOTTI, 1994, p. 2)

GRAFICO 7- Conhecimento sobre as principais decisões tomadas pela direção



Fonte: Pesquisa de campo

Aqui os professores abordam 100% que a forma da gestão de se comunicar é através de comunicação informal.

De acordo com Santos (2011, p.4) acredita que a comunicação é a responsável por reduzir possíveis insucessos “precoce nas escolas”, sendo que a maioria dos riscos são previstos na elaboração das situações operacionais, permitindo flexibilidade no trabalho, porém essa comunicação precisa ser clara e objetiva, caso contrário pode resultar em diversos problemas econômicos, sociais e políticos.

É de suma importância que no ambiente escolar haja uma comunicação direta e bem clara. Para Santos (2011), quando se fala da comunicação interna, prioriza-se a importância da relação que se faz necessária entre o administrador e o funcionário. É nessa relação que toda organização escolar deve investir de forma abrangente, pois a comunicação clara e precisa entre fonte e o destino, influi decisivamente na produtividade de cada indivíduo, ao contribuir para a sua satisfação pessoal demonstrada a partir da sua competência profissional.

3.2 Análise da pesquisa realizada com os diretores

Grande são os desafios encontrados pelos gestores na atualidade para conseguir gerir uma instituição escola com democracia. Nesse questionamento iremos conhecer um pouco da visão de uma gestora em relação a uma escola democrática e participativa.

Quando questionada sobre quanto tempo a gestora trabalhava na instituição na questão 1, ela disse que a 17 anos faz parte desse corpo docente. Aqui também já se pode analisar a

questão 5 com relação ao tempo que atua na função de gestora, onde a mesma disse que a 2 anos assume essa função. Para Libâneo, (2004, p. 128), o diretor coordena, organiza e gerencia todas as atividades da escola, auxiliado pelos demais componentes do corpo de especialistas e de técnicos administrativos, atendendo às leis, regulamentos e determinações dos órgãos superiores do sistema de ensino e às decisões no âmbito da escola assumidas pela equipe escolar e pela comunidade.

Continuando os questionamentos na questão 2 foi perguntado para a gestora o que é gestão democrática e participativa, ela fez a seguinte colocação: Uma gestão transparente, onde todos possam ajudar a melhorar mais o local onde estão inseridos.

Quando questionada na questão 3 sobre quais são as maiores dificuldades para construir uma gestão democrática e participativa, ela ressaltou que a participação de todos, pois nem sempre os funcionários da escola estão dispostos a ajudar e a colaborar com o bom andamento da instituição.

Vem de encontro com a fala da gestora quando diz Dalmás (1994, p.45), em uma escola não pode haver hostilidade, individualismo, irresponsabilidade e omissões, pois este clima compromete o andamento do planejamento participativo. Em contrapartida, um ambiente de acolhida, aceitação mútua e interesse um pelo outro, proporciona um clima favorável ao trabalho coletivo, compartilhado e democrático.

Na resposta dada pela gestora na questão 4, sobre quando a equipe pedagógica, os funcionários ou os alunos propõem alguma mudança, ela diz que concorda e analisa pra não ser injusta com ninguém, ela ainda complementou que boas ideias sempre são bem-vindas.

Aqui podemos incluir a questão 5 quando é questionada se ela se considera uma gestora democrática, ela afirma que na medida do possível sempre procura ser, mesmo que não consegue atender a todos.

Podemos relacionar o que foi exposto por ela com o que Luck resalta sobre transparência e ética, “aumentando se o poder de decisão das pessoas, aumenta se o poder de ação, de aprendizagem e de transformação das práticas e, portanto, o poder da educação” Luck (, 2008, p.48).

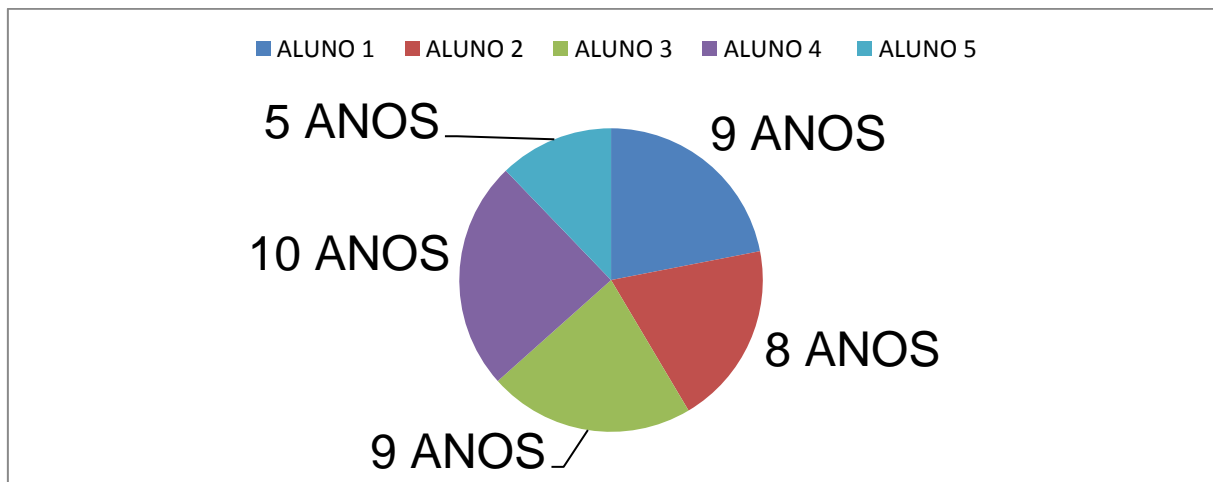
Na última questão do nosso questionário quando indagada sobre o ponto de vista dela quais instrumentos são utilizados para estimular a participação da comunidade escolar conforme seu sempre convida os funcionários a participar das decisões, palestras, projetos e reuniões pedagógicas, o que vem de encontro com a fala de Luck, (1998, p.19), quando diz que os diretores participativos baseiam-se no conceito de autoridade compartilhada, por meio da

qual o poder é delegado a representantes da comunidade escolar e a responsabilidade é assumida em conjunto.

3.3 Análise da pesquisa realizada com os alunos

Se a escola pretende preparar o aluno para o pleno exercício da cidadania, torna-se necessário democratizar a gestão da escola. Esse processo de democratização da escola deve iniciar com o gestor escolar, pois o mesmo pode facilitar ou dificultar esse processo. Um gestor autoritário e centralizador em nada contribui para democratizar as relações de poder intra e extraescolar. (FERNANDES E MULER, 2006, p. 06).

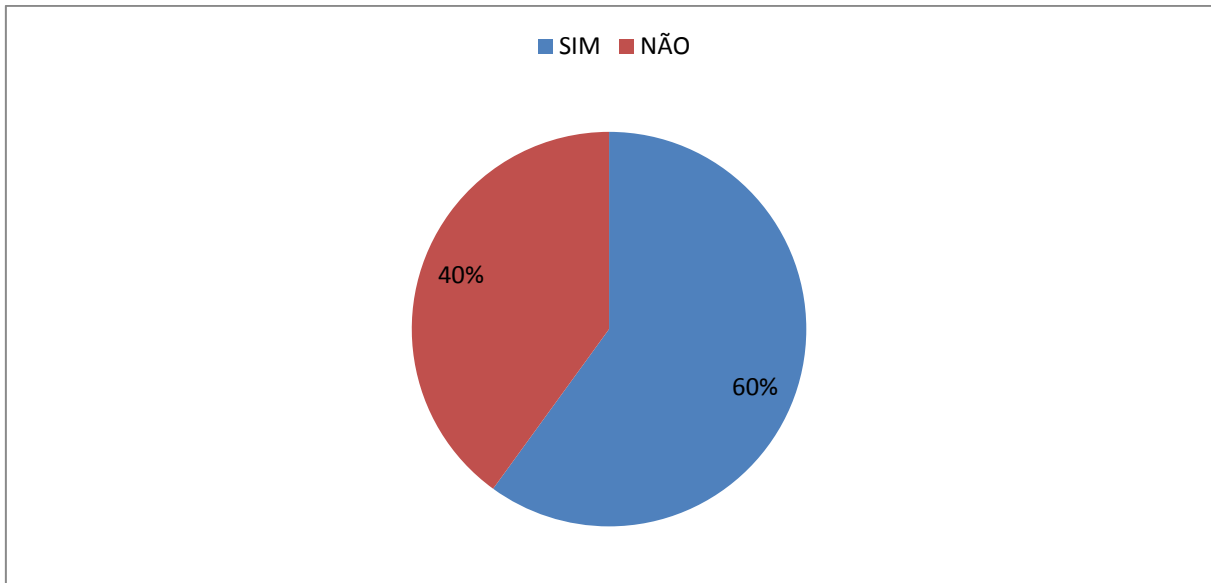
GRAFICO 1- Tempo de estudo na instituição



Fonte: Pesquisa de campo

Esses questionamentos realizados com os alunos, eles se mostraram muito receptivos, ao ser questionados a quanto tempo estudam na escola prontamente responderam, é o exposto no gráfico abaixo. O que se percebe que há uma variação entre os anos, uns mais antigos e outros mais novos.

GRAFICO 2- Modelo de gestão desenvolvido na escola

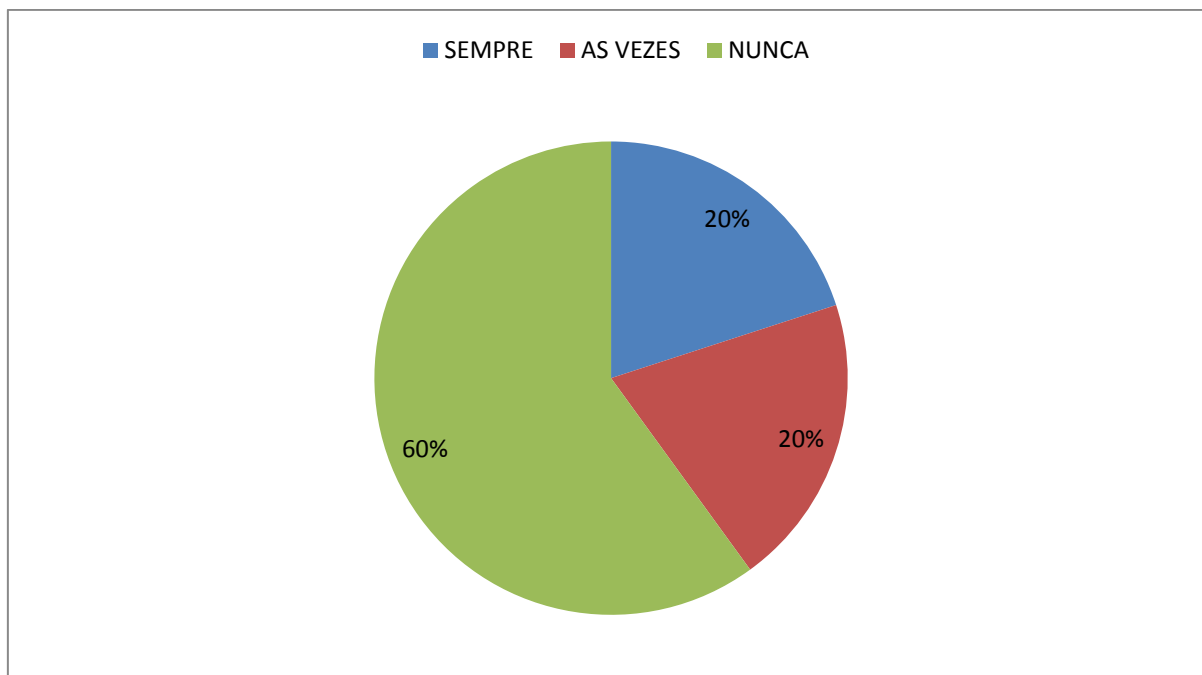


Fonte: Pesquisa de campo

No gráfico 2, 60% dos alunos questionados afirmam que sim é uma gestão democrática, já para 40% não.

Segundo LUCK (2006) entende-se por gestão democrática o ato de administrar, gerir uma instituição que promova a participação de todos os atores envolvidos no processo educacional de forma democrática desde professores a alunos, funcionários e a comunidade em geral, para que assim ocorra a busca pela melhoria do ensino.

GRAFICO 3- Liberdade de expor as ideias

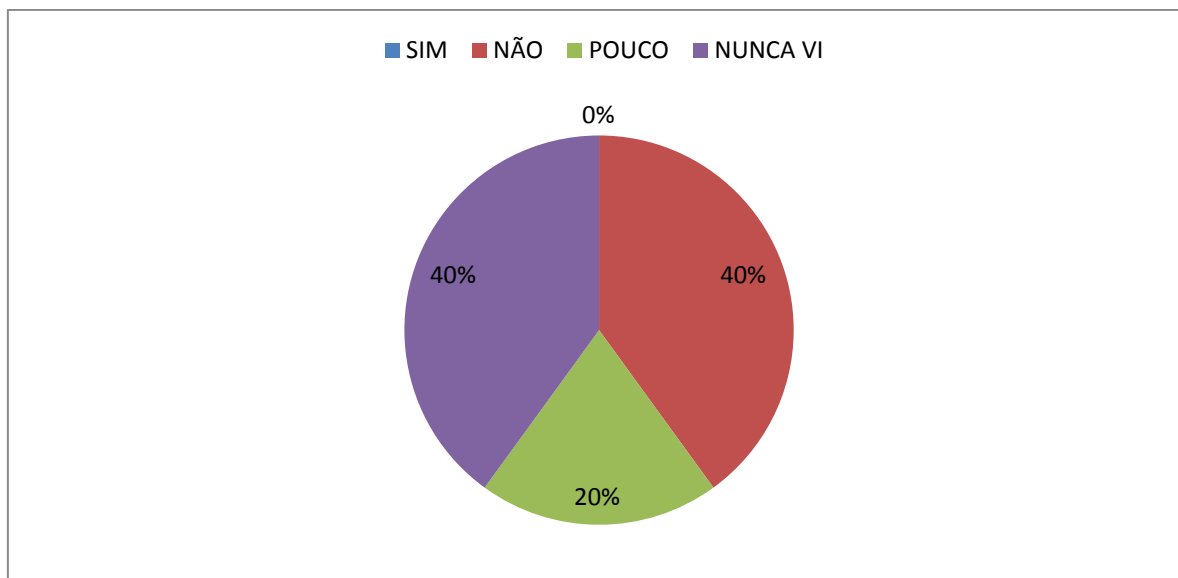


Fonte: Pesquisa de campo

Quando questionados sobre terem liberdade de expor suas ideias, percebemos aqui que há uma divisão, mesmo assim 60% afirmam que nunca tiveram a oportunidade de expor suas ideias, e os outros 40% ainda não.

Assim como ressalta Cóssio (2006, p. 31), a Gestão Escolar precisa estar fundamentada na construção do espaço público, promovendo a igualdade e propiciando um ambiente de trabalho coletivo, superando o individualismo e a educação excludente, possibilitando a inter-relação do todo e produzindo conhecimento. Isto contribui para preparar os sujeitos para a vida e que “habitem os estudantes a terem expectativas de vida digna, de trabalho, de exercício da cidadania.

GRAFICO 4- Exposição das condições financeiras da escola e a prestação de contas.



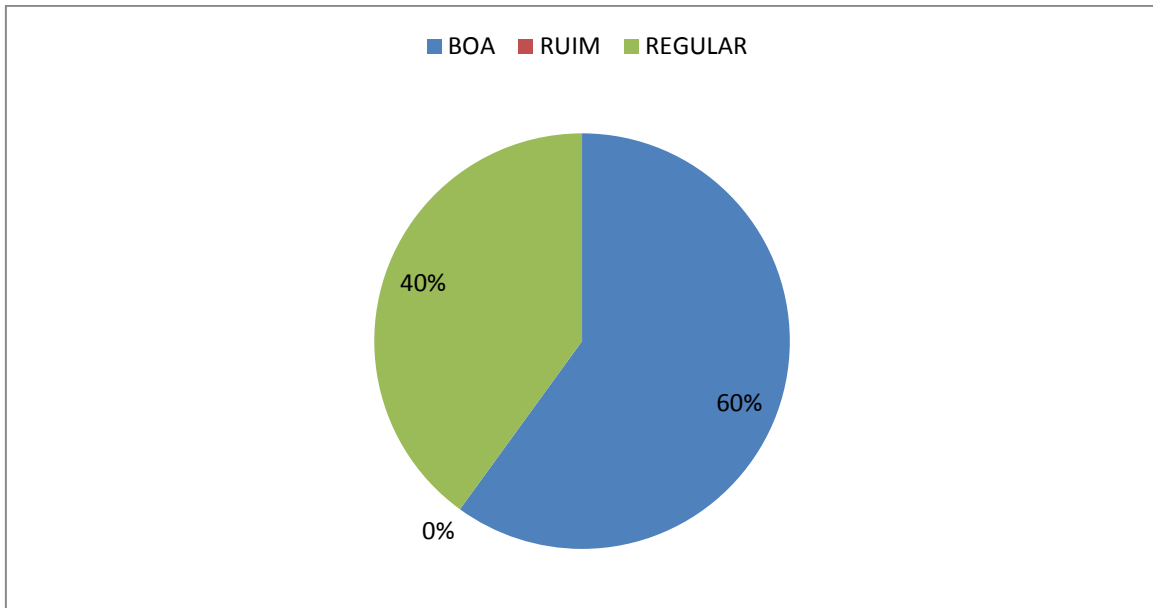
Fonte: Pesquisa de campo

Quando questionados na questão 5 se tem conhecimentos sobre a vida financeira, verbas recebidas pela escola e se prestam conta do que gestão, 20% disseram que pouco falam, 40% afirmam nunca ouvirão falar, 40% diz que não.

De acordo com Gadotti (1997, p.16), o autor traz a seguinte abordagem; “Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalha, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida”.

Então de acordo com o autor é importante que toda a comunidades escolar conheças tudo sobre a escola.

GRAFICO 5- Visão sobre a direção da sua escola



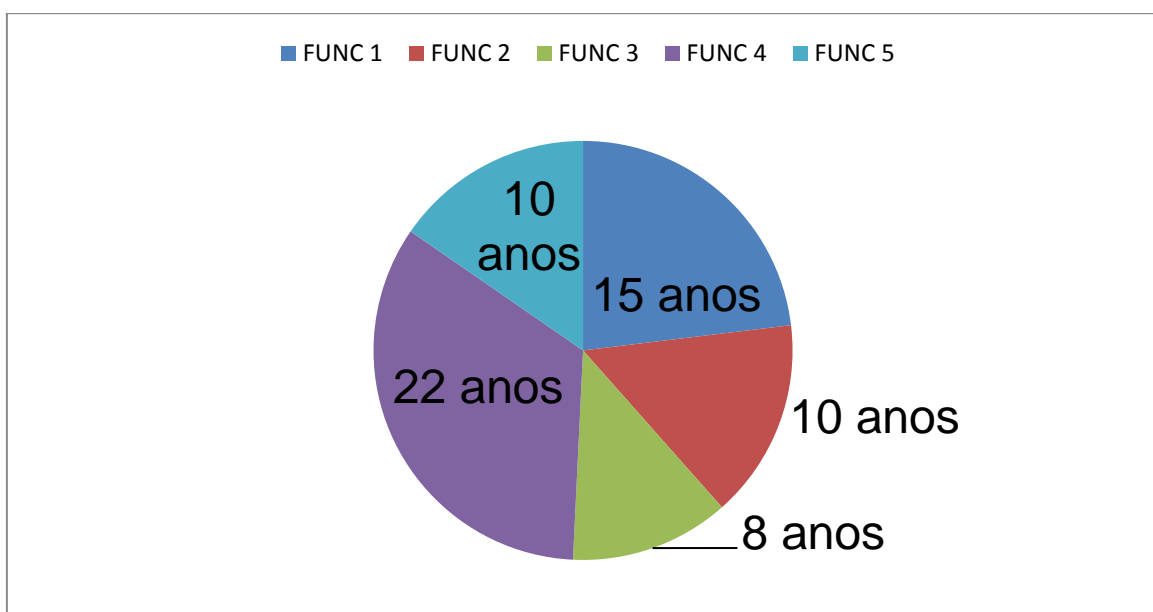
Fonte: Pesquisa de campo

Nesse último questionamento sobre a questão 5, como eles veem a direção da escola 60% afirmou que a acham boa, e apenas 40 % a consideram regular. É importante que a gestão tenha uma boa relação com as pessoas que faz parte do corpo da escola.

De acordo com Vergara (2009) lidar com essas diferenças é a arte e a magia do gestor. É importante ter sensibilidade para compreender e aceitar as diferenças. Provavelmente sua tarefa se tornará mais fácil, mais leve.

3.4 Análise da pesquisa realizada com os funcionários administrativos

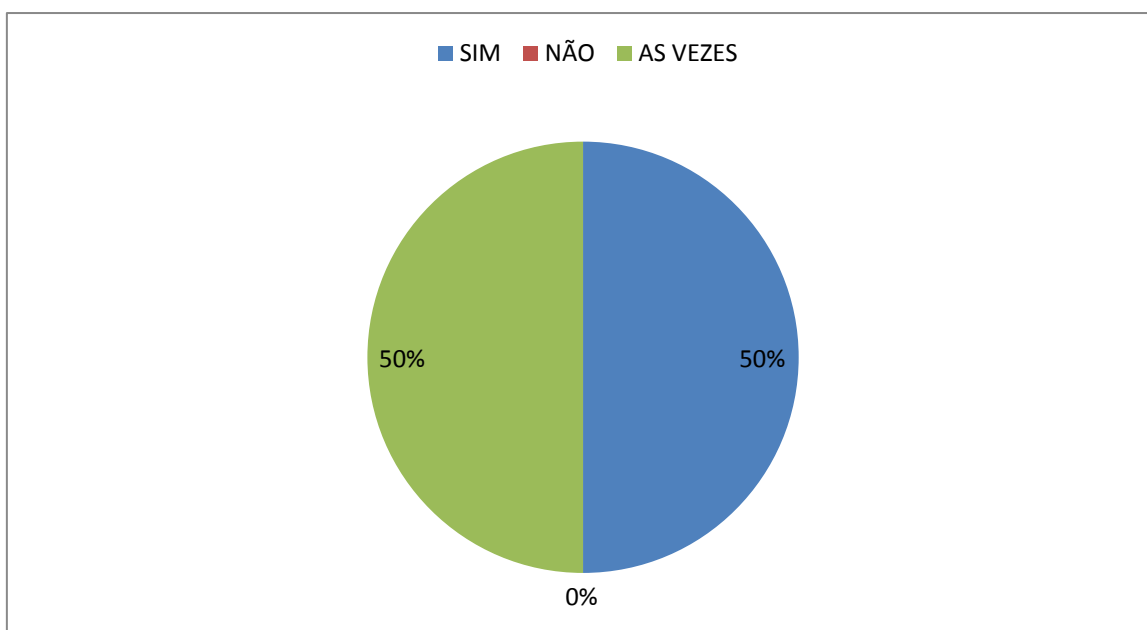
GRAFICO 1- Tempo de atuação na instituição?



Fonte: Pesquisa de campo

A análise do gráfico 1 demonstrou os anos que esses funcionários já estão atuando nessa instituição, é importante essa bagagem que eles já possuem pois podem e muito ajudar no bom desenvolvimento do trabalho escolar.

GRAFICO 2- Autonomia para tomar decisões nas questões relacionadas à sua área de trabalho

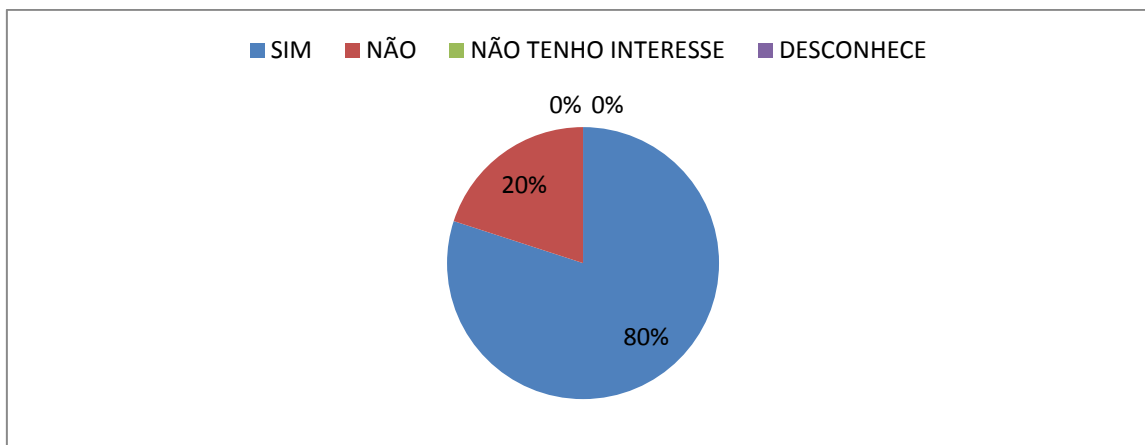


Fonte: Pesquisa de campo

A análise do gráfico 2 demonstrou a visão dos servidores sobre terem autonomia para tomar decisões nas questões relacionadas à sua área de trabalho, onde 50% dos entrevistados afirmaram que sim que tomam decisões e os outros 50% afirmaram que a algumas vezes tomam certas decisões relacionada a que trabalha.

Segundo Libâneo (2001, p.80), o conceito de participação se fundamenta no de autonomia que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprios, isto é, de conduzirem sua própria vida. Como a autonomia opõe-se às formas de autoritárias de tomada de decisões, sua realização concreta nas instituições é a participação.

GRAFICO 3- Participação na elaboração do projeto político e pedagógico da escola



Fonte: Pesquisa de campo

Nessa questão 3, pode se perceber que 80% dos funcionários já participaram da elaboração do PPP. Para Veiga (2003), o PPP é um veículo de engajamento coletivo na integração das ações dispersas, criação de sinergias que busquem soluções alternativas para diferentes momentos do trabalho pedagógico-administrativo, e por meio do desenvolvimento do “sentimento de pertença, mobilizar os protagonistas para a explicitação de objetivos comuns”, para a definição do norte das ações a serem desencadeadas e fortalecer a construção de uma coerência comum, indispensável para que a ação coletiva produza seus efeitos.

GRAFICO 4- Visão de como deve ser uma Escola Democrática

Nessa questão aqui varias foram as falas dos funcionários.

Funcionário 1: *“uma escola onde as pessoas podem participar e dar opiniões”*

Funcionário 2: *“dar sua opinião”*

Funcionário 3: *“poder participar em todas as decisões da escola”*

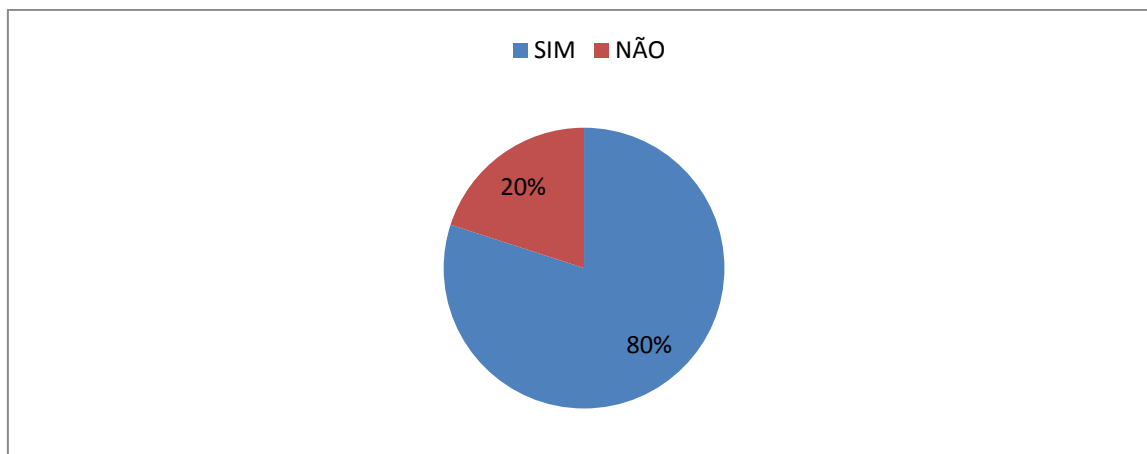
Funcionário 4: *“a pessoa ser livre para dar suas opiniões”*

Funcionário 5: *“onde podemos das opiniões nas decisões”*.

Pode ser analisado aqui que os funcionários têm esse anseio de poder participar de cada decisão, referente ao seu local de trabalho, mas ainda não tiveram essa oportunidade.

De acordo com Lenhard, (1973 p. 156), “os professores e funcionários administrativos da escola, aí incluindo o próprio supervisor, são membros da comunidade.” Espera-se muito mais deles, pois são exemplos para os alunos da instituição.

GRAFICO 5- escola em que está atuando democrática



Fonte: Pesquisa de campo

Questionados na questão 6, sobre a gestão da escola em que trabalham, 80% dos funcionários responderam que a consideram sim democrática, e apenas 20% disseram que não.

Sabemos que por mais que a gestão da instituição procure fazer um bom trabalho, nunca será o suficiente para todos.

Voltada para um processo de decisão baseado na participação e na deliberação pública, a gestão democrática expressa um anseio decrescimento dos indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade enquanto sociedade democrática. Por isso a gestão democrática é a gestão de uma administração concreta. Por que concreta? Porque o concreto (cum crescer e, do latim, é crescer com) é o que nasce com e que cresce com o outro. Este caráter genitor é o horizonte de uma nova cidadania em nosso país, em nossos sistemas de ensino e em nossas instituições escolares (CURY apud OLIVEIRA, 2005, p. 20).

GRAFICO 6- Relação dos demais funcionários com a direção da instituição

Nessa questão 6, quando questionado como é a relação dos demais funcionários com a direção da instituição, esses foram os relatos:

Funcionário 1: boa, porque todos se dão bem;

Funcionário 2: muito boa;

Funcionário 3: até o momento ótima;

Funcionário 4: convivência boa;

Funcionário 5: é muito boa

Pode se perceber aqui que os funcionários se dão nem no ambiente em que trabalham. E que o gestor proporciona esse ambiente. De acordo com Silva (2009), o diretor democrático realiza suas responsabilidades respeitando as diferenças, ouvindo, dialogando, analisando, avaliando, se informando, aceitando opiniões, ou seja, interagindo de forma saudável com os demais membros da comunidade.

3.5 Análise da pesquisa realizada com os pais

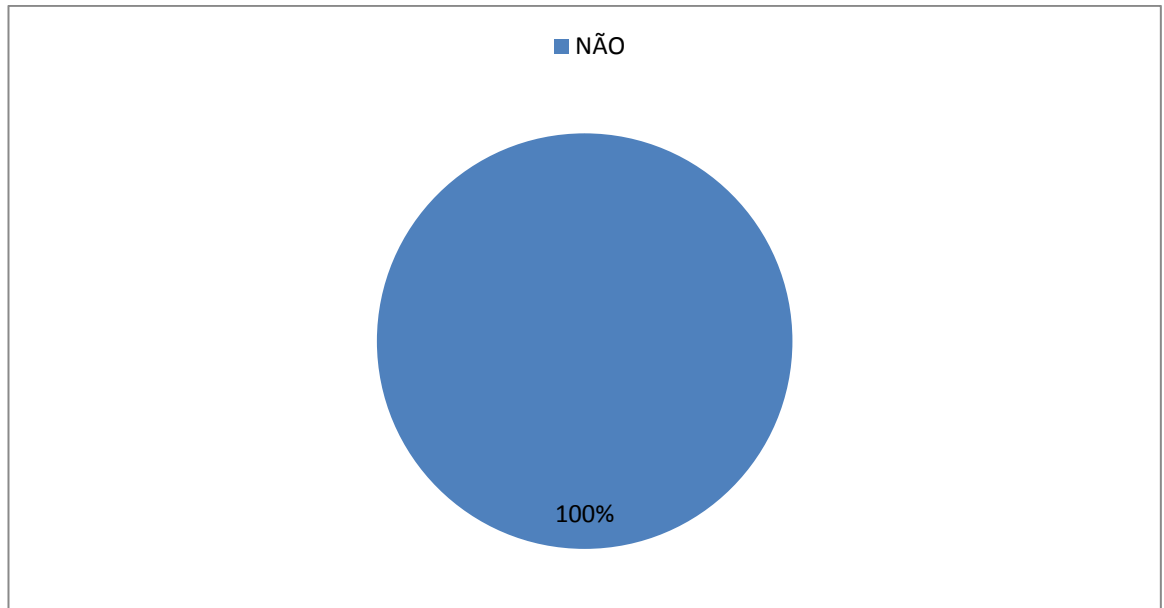
GRAFICO 1- Há quanto tempo seu filho estuda nessa escola?



Fonte: Pesquisa de campo

Nesses questionamentos feitos aos pais com relação aos anos que os filhos estudam na escola, pode se ver a variedade de anos, e que esses pais já conhecem e muito bem escola em que seus filhos estudam.

GRAFICO 2- Participar em alguma decisão ou projeto importante da escola



Fonte: Pesquisa de campo

Na questão 2, ao questionar os pais se já foram convidados a participarem de alguma decisão ou projetos importantes da escola, 100% afirmaram que sim.

Paro, (2005, p.27), ressalta que se a escola não participa da comunidade, por que irá a comunidade participar da escola? Isto deveria alertá-los para necessidade de a escola se aproximar da comunidade, procurando escutar seus reais problemas e interesses [...]

Percebe se que está havendo essa interação podemos perceber que está havendo essa interação entre escola e comunidade.

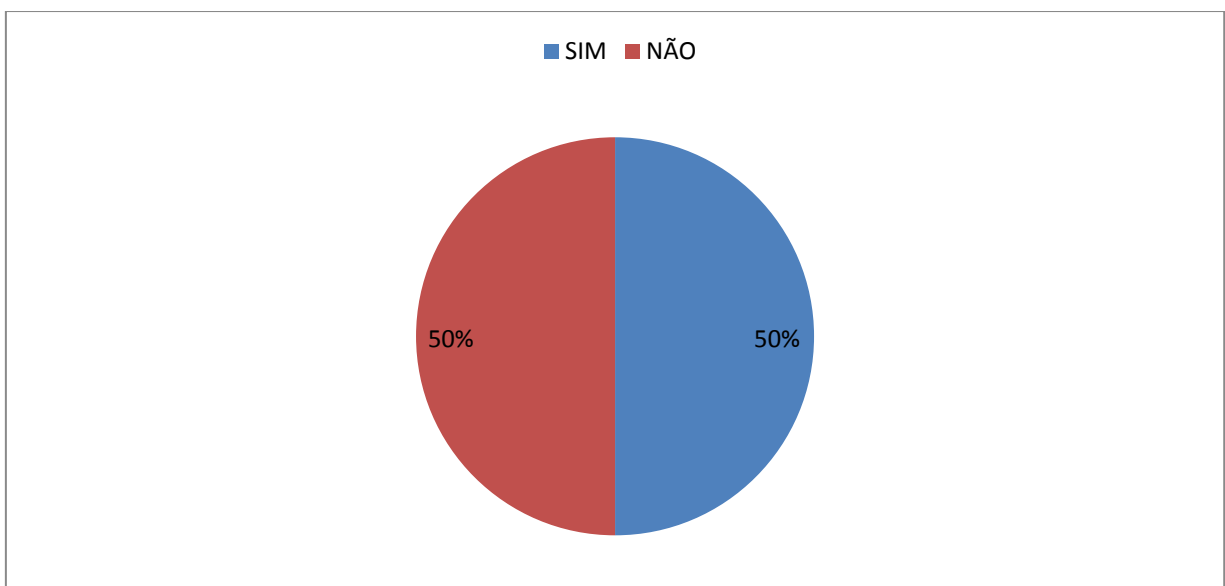
GRAFICO 3- Aceitação com relação as decisões da escola na elaboração de projetos e obras realizadas.



Fonte: Pesquisa de campo

Pode se perceber que nessa questão 3, ao serem questionados sobre concordar com as decisões na realização de projetos e obras na escola, 75% diz que as vezes em parte concordam e 25% não concordam, ou sejam já participaram de certas decisões como relatado na questão anterior, mas muitas das vezes não concordam com tudo relatado ali, e muitas das vezes até opinam, mas não resolve muita coisa.

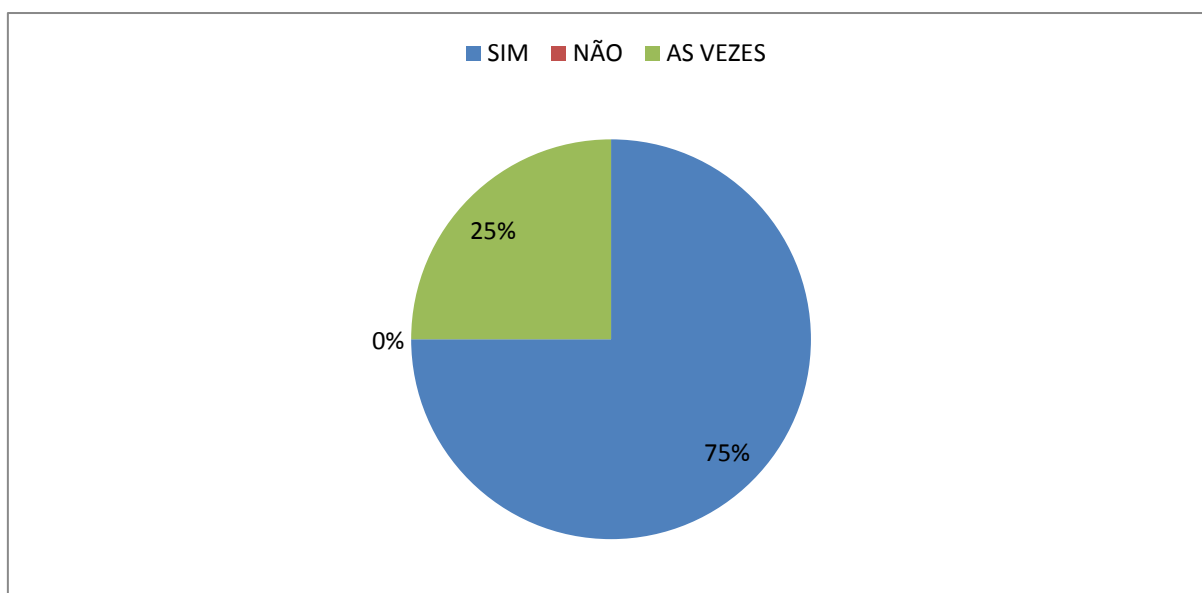
GRAFICO 4- A escola utiliza alguma estratégia para aumentar a participação da comunidade na escola.



Fonte: Pesquisa de campo

É interessante nessa questão 4, que ficou bem dividida as opiniões, 50% sim, 50% não acham que a escola tem estratégias para levar mais os pais a escola.

De acordo ainda com Pilletti (2002), um meio pelo qual a escola tem para conhecer a realidade da comunidade é através da comunicação constante. Por meio do diálogo, a escola poderá descobrir o que espera a família em relação ao trabalho pedagógico. Esta obterá a oportunidade de conhecer o que a escola pode proporcionar além do ensino-aprendizagem e auxiliar o próprio trabalho, aproximando-o das prioridades das famílias.

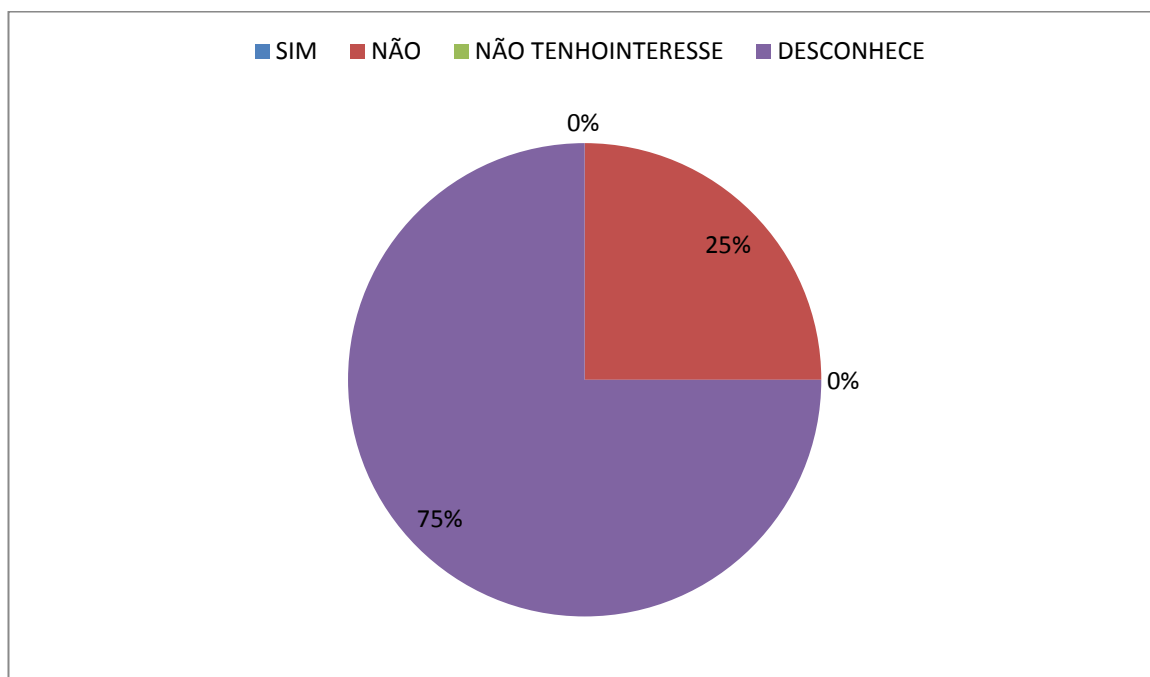
GRAFICO 5- Escola em que seu filho estuda democrática**Fonte: Pesquisa de campo**

Na questão 5, quando são questionados se acham essa instituição escolar democrática, 75% afirmam que sim acham, já 25% afirmam que não.

Nota-se que o gestor é parte fundamental na democratização da escola, e por ter a função de promover a participação de todos. Sendo assim:

A liderança efetiva da escola e não a sua atitude de controle e cobrança é um fator primordial na qualidade da gestão e no ensino. Dirigentes de escola eficaz são líderes, estimulam os professores e funcionários da escola, pais, alunos e comunidade a utilizarem o seu potencial na promoção de um ambiente escolar educacional positivo e no desenvolvimento de seu próprio potencial orientado para a aprendizagem e construção do conhecimento, a serem criativos e proativos na resolução de problemas e enfrentamento de dificuldades (LÜCK, 2000, p.16).

GRAFICO 6- Participação ativamente na elaboração do projeto político e pedagógico da escola



Fonte: Pesquisa de campo

Nessa questão 6, quando indagados sobre a participação no PPP da escola, 75% afirmaram que desconhece, 25% afirmaram não ter participado. Nesse caso aqui a escola já deixa de ser democrática. De acordo com Libâneo:

O projeto representa a oportunidade de a direção, a coordenação pedagógica, os professores e a comunidade, tomarem sua escola nas mãos, definir seu papel estratégico na educação das crianças e jovens, organizar suas ações, visando a atingir os objetivos que se propõem. É o ordenador, o norteador da vida escolar. (LIBÂNEO, 2004 p, 153).

A partir do posicionamento dos professores, alunos, pais, diretor e demais funcionários, pode se observar a necessidade de a gestão adotar ações que possibilitem uma maior participação, melhorando assim, alguns aspectos que são cruciais para a efetivação da democracia na escola, a participação nesses processos de gestão da escola atual não é apenas de domínio geral do diretor, mas deve ser sim de todos, todos devem contribuir para que a escola seja administrada de forma humana, pois cada um consegue coletivizar suas melhores habilidades que resultam na ação conjunta de uma gestão escolar democrática e participativa.

A escola tem que criar consciência que todos devem participar desse processo. Uma vez que todos os representantes dos diversos seguimentos atua na instituição, quando se fala em gestão escolar democrática, a palavra nos diz tudo: ideia de participação, trabalho em equipe, promover a redistribuição de responsabilidades, analisa situações e promove confronto de ideias, decidir sobre as ações que serão desenvolvidas, procura-se, assim, o êxito de sua organização, através de uma atuação consciente.

5. CONCLUSÃO

A análise dos dados da pesquisa possibilitou compreender um pouco a realidade da instituição. Não foi fácil colher esses dados, quando é para avaliar outras pessoas pode se perceber um receio muito grande por parte dos funcionários que ali atuam. Apesar de ter sido bem recebida pela instituição, pude perceber o receio por parte dos funcionários quando eram solicitados a responder o questionário, mesmo sendo esclarecido que não precisaria citar o nome, ainda assim uns falavam alguma desculpa e não aceitam responder, mas teve os que com boa vontade colaboram para o resultado deste trabalho.

Pode se perceber por parte da escola pesquisada, que há um esforço em trabalhar coletivamente, conhecer a realidade da comunidade é muito importante, pois é através do diálogo que há um envolvimento entre todos, pois Gestão Democrática ocorre a partir do momento em haja um envolvimento coletivo.

Pode parecer impossível chegar a uma realidade assim, tendo em vista o cenário que estamos vivendo, porém não é. Sabe-se que uma escola é aquela que mantém suas portas abertas a todos e desempenha suas funções de forma democrática e com o auxílio da família, da comunidade e daqueles que se supõem serem os mais interessados na educação. Claro que chegar a ter uma escola que reúne as características de um ambiente escolar democrático é uma tarefa árdua e contínua que deve ser a principal incumbência da gestão, se está se fazer também democrática.

Não se pode falar aqui como um todo, pois a população pesquisada não foi 100%, mas se percebe que muitas vezes a comunidade não estar a par das ações realizadas pela instituição, por isso é de um grande grau de importância que haja a inter-relação da escola com a comunidade em todos processos para garantir uma maior eficácia da educação. Porém é preciso ter a consciência de que sempre irão haver contradições mesmo se tivermos escolas que trabalhem tendo em vista a realidade local.

É interessante a colocação de Piletti (2002), quando fala como podem administradores e professores desempenhar bem o seu trabalho se não conhecem a comunidade em que a escola está localizada? Como pode a escola atingir seus objetivos se desconhece as condições de vida e as aspirações da comunidade de que provêm seus alunos? É simplesmente impossível.

O que a escola e a legislação anseiam ao implantar a gestão escolar é que ser sujeito é participar e fazer parte das ações, por isso que não é um trabalho fácil, mas que com comprometimento e ações concretas por parte de todos os envolvidos, garantindo a tão desejada educação de qualidade por parte de todos.

A pesquisa realizada demonstrou que, para que haja novas relações entre comunidade e escola, promover a efetiva democratização dentro da gestão escolar, é preciso repensar a teoria e a prática, com a participação da comunidade no controle social das escolas e a qualidade de ensino canalizada pela gestão democrática.

Não tem a presente reflexão, intenção de emitir uma fórmula sobre como proceder na gestão participativa, por que até mesmo não tem. Mas, propor um referencial teórico metodológico, conhecedor de seu cotidiano escolar para que cada gestor, possa pensar neste ambiente de trabalho enquanto um espaço de relações modificado e caracterizado pelas ações e compreensões dos diversos personagens aí presentes.

REFERÊNCIA

BRASIL. Lei 9394/96. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB)**. Disponível em < <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf> >. Acesso em: 2 de março de 2019.

BRASIL. Presidência da República. **Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional- Lei n. 9394**, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em [WWW.fnde.portal.mec.gov.br](http://www.fnde.portal.mec.gov.br), acessado em março de 2019.

BOTLER, Alice Happ. **Autonomia e Ética na Gestão Escolar**. Revista Portuguesa de Educação. Braga-Portugal, v. 16, n. 1, p. 121-135, 2003.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**.

COSSIO, Maria de Fátima. **Gestão democrática da educação: retórica política ou prática possível**. In: CAMARGO, Ieda de. Gestão e políticas da educação. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2006, 142p.

DALMÁS, A. **Planejamento participativo na escola**. São Paulo: Record, 1994.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão da educação escolar**. Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006.

FERNANDES, Maria Elizabete dos Santos; MULLER, Antônio José. **Função do Gestor na Escola Pública**. Revista de divulgação técnico-científica do ICPG, Goiás, v. 3, n. 9, jul./dez. 2006.

FREIRE, Paulo. Professora sim, tia não: cartas a quem ousa ensinar. Olho D'água. 6. ed., 1995.
FREITAS, Kátia Siqueira de. **Uma Inter-relação: políticas públicas, gestão democrático-participativa na escola pública e formação da equipe escolar**. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 47-59, fev./jun., 2000.

GADOTTI, Moacir. **Pressupostos do projeto pedagógico**. Cadernos Educação Básico O projeto pedagógico da escola. Atualidades pedagógicas. MEC/FNUAP, 1994.

_____, Moacir. **Autonomia da escola: princípios e preposições**. São Paulo: Cortez, 1997.

_____, Moacir. **Perspectivas atuais da educação**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GONÇALVES, Ana Caroline Santos. **A gestão democrática no brasil e o papel do gestor nas escolas**. F A. 2015.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Editora Alternativa, 2001. 259p.

_____, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5ª ed. Revista e ampliada. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

_____, J. C; OLIVEIRA, J. F; TOSCHE, M. S. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2005.

LÜCK, Heloisa. **A escola participativa o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP & A, 1998.

_____, Heloísa. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. Série: Cadernos de Gestão.

_____, Heloísa. **A escola participativa: o trabalho do Gestor**. 6 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

LIMA, M.S. **A hora da prática: reflexões sobre o estágio supervisionado e a ação docente**.

LENHARD Rudolf. **Fundamentos da Supervisão Escolar**. São Paulo, pioneira, 1973.4 ed. Fortaleza: edições Demócrito Rocha, 2004, p. 61.

MAIA, Benjamin Perez; BOGONI, Gisele D Angelis. **Gestão Democrática**. Coordenação de Apoio à Direção e Equipe Pedagógica CADEP. 2008.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MENEZES-FILHO, N. Educação e desigualdade. In: MENEZES-FILHO, N. A.; LISBOA, M. (Eds.). **Microeconomia e sociedade**. Rio de Janeiro: Contracapa, 2001.

PARO V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 14. Ed. São Paulo: Cortez, 1996.

_____, **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Autores Associados, 2000.

_____, **Gestão Democrática da Escola Pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2005.

Progestão: como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar? Módulo II / Luiz Fernandes Dourado, Marisa Ribeiro, Teixeira Duarte; coordenação geral Maria Aglaê de Medeiros Machado. Brasília: Consed – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

PILETTI, Nelson. **Estrutura e Funcionamento do Ensino Fundamental**. 26. ed. São Paulo: Ática, 2002.

SANTOS, J. P. dos. **Comunicação na gestão escolar**. Revista Interdisciplinar aplicada, Blumenau, v. 5, n.4, p 1- 22, TRI IV, 2011.

SANDER, Benno. **Política, gestão e qualidade do ensino**. In: Bezerra, Moura Costa (Org.) [et. All]. Brasília: Líber livro, p. 83-95. 2009.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 21. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SILVA, Eliene Pereira. **A importância do gestor educacional na instituição escolar**. In: Revista Conteúdo, Capivari, v.1, n.2, jul./dez. 2009.

TOZONI-REIS, M, F, C. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Curitiba IESDE S.A, 2009.

TRAGTENBERG, Mauricio. **Relações de poder na escola**. In Revista Espaço Acadêmico, Ano I, nº 7, dezembro de 2001. Disponível em: http://www.espacoacademico.com.br/007/07trag_escola.htm – Acesso em: 26 mar. 2019.

VEIGA, I. P. A. **Inovações e Projeto Político-Pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória?** Cad. Cedes, Campinas, v. 23, n. 61, p. 267-281, dezembro 2003. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br> >. Acesso em: 05 mar. 2019.

VERGARA Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. São Paulo, Atlas, 2009.

WITTMANN, L. C.; KLIPPEL, S. R. **A Prática da gestão democrática no ambiente escolar** (série processos educacionais). Curitiba: Ibipex, 2010. 203 p.

APÊNDICE 1 – Questionário com os professores

Esta pesquisa tem por objetivo conhecer a opinião dos diferentes segmentos da comunidade escolar sobre a gestão democrática e participativa da instituição escolar.

Obrigada pela colaboração. Não precisa se identificar.

- 1- Há quantos anos você atua nessa instituição?

- 2- Você considera a gestão de sua escola democrática e participativa?
 Sim
 Não
- 3- Como é a gestão democrática na escola?
 Atende às expectativas;
 Favoreceu a melhoria da qualidade do Ensino.
 Não houve mudança na escola.
 Precisa ser discutida e modificada.
- 4- Como é o Envolvimento dos profissionais de educação na gestão da sua escola?
 bom
 médio
 ruim
- 5- Você participou da construção do Projeto Político Pedagógico em sua escola?
 Sim
 Não
 Não há interesse de sua parte
 Não há interesse por parte da equipe gestora
- 6- Quando o professor propõe alguma mudança ou inovação na escola, como se comporta a equipe gestora?
 Concorda
 Discorda, pois não gostam de mudanças
 Discute a possibilidade, dando sugestões e opiniões
 Não há espaço para que o professor proponha mudanças e inovações
- 7- De que maneira, você tem conhecimento sobre as principais decisões tomadas pela direção?
 Comunicado escrito Comunicado informal Reuniões Pedagógicas
 não é informado

APÊNDICE 2 – Questionário com os diretores

Esta pesquisa tem por objetivo conhecer a opinião dos diferentes segmentos da comunidade escolar sobre a gestão democrática e participativa da instituição escolar.

Obrigada pela colaboração. Não precisa se identificar.

- 1- Há quantos anos atua nessa instituição?

- 2- Para você que é gestão democrática e participativa?

- 3- Quais são as maiores dificuldades para construir uma gestão democrática e participativa?

- 4- Quando a equipe pedagógica, os funcionários ou os alunos propõem alguma mudança, você:
 Concorde
 Discorda
 Analisa

- 5- Quantos anos atua nessa função e você se considera um gestor democrático e participativo?

- 6- Em seu ponto de vista quais instrumentos são utilizados por você para estimular a participação da comunidade escolar?

APÊNDICE 3 – Questionário com os alunos

Esta pesquisa tem por objetivo conhecer a opinião dos diferentes segmentos da comunidade escolar sobre a gestão democrática e participativa da instituição escolar.

Obrigada pela colaboração. Não precisa se identificar.

- 1- Quantos anos estuda nessa instituição?

- 2- Em sua opinião, o modelo de gestão desenvolvido em sua escola é democrático?
 Sim
 Não
Porque?_____

- 3- Você tem liberdade de expor suas ideias?
 Sempre
 Às vezes
 Nunca

- 4- A escola expõe com frequência as condições financeiras da escola e fala sobre a prestação de contas.
 Sim
 Não
 Pouco
 nunca vi

- 5- Como você considera a direção da sua escola?
 boa
 ruim
 regular

Esta pesquisa tem por objetivo conhecer a opinião dos diferentes segmentos da comunidade escolar sobre a gestão democrática e participativa da instituição escolar.

Obrigada pela colaboração. Não precisa se identificar.

- 1- Há quanto tempo seu filho estuda nessa escola?

- 2- Você já foi convidado pra participar de alguma decisão ou projeto importante da escola?

- 3- Você concorda com as decisões da escola na elaboração de projetos e obras realizadas.
 - Sim
 - Não
 - Às vezes
 - Não realiza nada

- 4- A escola utiliza alguma estratégia para aumentar a participação da comunidade na escola.
 - Sim
 - Não

- 5- Você considera essa escola em que seu filho estuda democrática?
 - sim
 - não

- 7- Participou ou participa ativamente na elaboração do projeto político e pedagógico da escola?
 - Sim
 - Não
 - Não tenho interesse
 - Desconhece