

**FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA EM UMA ESCOLA PÚBLICA  
MUNICIPAL DE ANÁPOLIS**

**CRISTIANE DE OLIVEIRA DORNEL**

**VÂNIA ABADIA DE OLIVEIRA**

**ANÁPOLIS-GO**

**2015**

**CRISTIANE DE OLIVEIRA DORNEL**

**VÂNIA ABADIA DE OLIVEIRA**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA EM UMA ESCOLA PÚBLICA  
MUNICIPAL DE ANÁPOLIS**

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Educacional, da Faculdade Católica de Anápolis, como requisito parcial à aprovação no Curso de Especialização em Gestão Educacional, sob orientação da Prof<sup>ma</sup> Ms. Ivana Alves Monnerat de Azevedo.

**ANÁPOLIS-GO**

**2015**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA EM UMA ESCOLA PÚBLICA  
MUNICIPAL DE ANÁPOLIS**

Projeto desenvolvido como requisito à aprovação para aprovação no Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do curso de Pós-graduação em Gestão Educacional da Faculdade Católica de Anápolis, sob a orientação da Prof<sup>ª</sup>Ms. Ivana Alves Monnerat de Azevedo.

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof<sup>ª</sup>Ms. Ivana Alves Monnerat de Azevedo**  
**Orientadora**

---

**Prof<sup>ª</sup>Ms. Allyne Farinha Chaveiro**  
**Avaliadora**

---

**Prof<sup>ª</sup> Esp. Aracelly Rodrigues Loures Rangel**  
**Avaliadora**

## RESUMO

A Gestão Democrática Participativa em uma Escola Pública Municipal de Anápolis foi o tema pesquisado neste trabalho. A escolha desse tema deve-se à importância para as escolas de contarem com a participação não só da equipe escolar, mas também de toda a comunidade, que frequenta esse ambiente. Durante o estudo foi possível identificar a necessidade de desenvolver dentro do ambiente da escola pública, uma proposta pedagógica em que contribua para o diálogo e fazer com que todos que trabalham na escola integrados com a comunidade possam fazer parte da elaboração dessa proposta e participar das tomadas de decisão que acontecem dentro da escola. Assim a pesquisa, de natureza qualitativa teve como finalidade analisar se há gestão democrática em uma escola pública municipal de Anápolis. A metodologia utilizada será a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e o Estudo de Caso Avaliativo, cujas informações foram coletadas por meio da aplicação de um questionário junto à gestão da escola- gestora e coordenadora pedagógica. Os resultados da pesquisa demonstraram que a gestão da escola tem realizado práticas democráticas, dentre essas a participação da comunidade, conforme expressado pelos entrevistados e pela análise do projeto. Esses resultados conduziram à efetuação de um Projeto de Intervenção junto com a equipe gestora, com vista à ampliação do um diálogo entre todos que estão na escola e desses com a comunidade.

**PALAVRAS-CHAVE:** Escola. Gestão Democrática Participativa. Diálogo. Participação

## SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>06</b>
<b>1 O PROCESSO INVESTIGATIVO .....</b>	<b>07</b>
1.1 TEMA E JUSTIFICATIVA.....	07
1.2 PROBLEMATIZAÇÃO .....	08
1.3 HIPÓTESES .....	08
1.4 OBJETIVOS .....	08
1.4.1 Objetivo Geral .....	08
1.4.2 Objetivos Específicos .....	09
1.5 REVISÃO DE LITERATURA .....	09
1.5.1 Tipos de gestão escolar .....	09
1.5.2 Funções do gestor.....	11
1.5.3 Participação da comunidade na gestão democrática da pública.....	14
1.6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	16
1.7 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	16
1.7 CRONOGRAMA .....	20
<b>2 O PROCESSO DE INTERVENÇÃO .....</b>	<b>21</b>
2.1 TEMA E JUSTIFICATIVA .....	21
2.2 ÁREAS DO CONHECIMENTO .....	21
2.3 PÚBLICO ALVO.....	21
2.4 OBJETIVOS .....	22
2.4.1 Objetivo Geral .....	22
2.4.2 Objetivos Específicos .....	22
2.5 REVISÃO DE LITERATURA .....	22
2.6 ETAPAS E PROCEDIMENTOS .....	23
2.6.1 Estratégias de Ação .....	24
2.6.2 Culminância .....	24
2.7 DURAÇÃO .....	24
2.8 RECURSOS .....	24
2.9 AVALIAÇÃO .....	24
2.10 RESULTADOS .....	24
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>26</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>27</b>

## APRESENTAÇÃO

A finalidade da pesquisa é verificar se a gestão democrática e participativa acontece em uma escola pública municipal na cidade de Anápolis-GO, a partir da premissa de que a escola é vista como uma organização social, cultural e humana e requer que cada sujeito que a compõem, tenha suas atividades definidas. Entretanto, é importante que haja uma participação efetiva de todos para que todo o desenvolvimento das propostas seja executado de forma satisfatória.

A escolha do tema Gestão Democrática Participativa em uma Escola Pública Municipal de Anápolis surgiu após a visita na escola, com a intenção de identificar se realmente há essa prática nessa instituição de ensino.

Na pesquisa realizada procurou-se compreender mais sobre a responsabilidade do gestor dentro do espaço escolar, e quais as suas funções, para que haja uma gestão democrática e participativa dentro do ambiente escolar, cujos resultados ressaltaram que a escola democrática defende que as relações humanas devem ser baseadas no diálogo, no respeito e na construção coletiva com ampla participação da comunidade escolar.

Assim, para que a escola seja democrática participativa a equipe gestora, professores, demais funcionários devem proporcionar um espaço de interação de saberes e delegação de poder a favor da aprendizagem dos alunos, por meio de um trabalho coletivo, para que juntos possam construir mediações capazes de garantir a aprendizagem de todos.

Realizando assim conversas informais com a equipe gestora, incentivando a ampliação do diálogo entre essa equipe e com os demais membros da comunidade escolar, conduzindo-a uma maior participação de todos, nas decisões da escola.

## 10 PROCESSO INVESTIGATIVO

### 1.1 TEMA E JUSTIFICATIVA

A gestão democrática foi reivindicada por movimentos sociais no período da ditadura militar e tornou-se um dos princípios da Constituição Federal Brasileira de 1988, bem como introduziu a eleição de dirigentes e conselhos escolares, e permite liberdade de expressão, organização coletiva da escola e facilita a aquisição de materiais e equipamentos para a escola.

Nesse sentido, o objetivo da pesquisa sobre a Gestão Democrática Participativa em uma Escola Pública Municipal de Anápolis é analisar se esse tipo de gestão é realizado nessa escola.

O foco da investigação é a organização administrativa das escolas públicas municipais de Anápolis. A educação é direito de todos segundo as legislações brasileiras, porém, não pode ser qualquer educação, mas uma educação de qualidade que forme cidadãos conscientes e participativos.

Desse modo, o estudo da organização administrativa é fundamental, já que é um fator importante para garantir a qualidade do ensino. Assim, vale a pena ser analisada, para que, a partir daí seja possível encontrar as principais dificuldades existentes no sistema de gestão democrática e propor melhorias e avanços nesse processo.

Há dois sentidos de participação uma como meio de conquista da autonomia da escola, dos professores e dos alunos, constituindo-se como prática formativa, como elemento pedagógico, metodológico e curricular, e a outra como processo organizacional em que os profissionais e usuários da escola compartilham institucionalmente certos processos de tomada de decisão.

### 1.2 PROBLEMATIZAÇÃO

Na gestão escolar democrática participativa, o acompanhamento de todos os integrantes da escola e da comunidade é de suma importância para o bom desenvolvimento da escola e da aprendizagem dos alunos.

Desse modo, toda a comunidade deve conhecer o funcionamento da escola, para que assim possam ajudar a gestão no que for preciso. Paro (2003), diz que as mais

conhecidas formas de participação, é o conselho de classe, em que todos podem participar. Nesse sentido busca-se resposta para a seguinte questão:

Há gestão democrática e participativa em uma escola pública municipal de Anápolis?

Essa questão direciona para o destaque das questões específicas:

- o que é a gestão democrática e participativa e quais são as suas características?
- quais as ações que caracterizam essas práticas?
- quais são as funções do gestor de uma escola democrática?
- qual é o perfil profissional do gestor da escola pública municipal de Anápolis, e como desenvolve suas funções?
- como os educadores identificam a realização da gestão democrática na escola?

### 1.3 HIPÓTESE(S)

A Gestão Democrática nas escolas pode consistir em um processo de mudança em todo o ambiente escolar, fazendo com que tudo que é trabalhado, tanto na parte administrativa, quanto na parte educacional, devendo levar em conta a participação de todas as pessoas que ali estão.

Possivelmente, a educação procura fortalecer a gestão democrática na escola pública por meio de seu Projeto Político Pedagógico, oportunizando assim, uma real participação coletiva do gestor, dos professores, dos alunos, dos pais e de toda a comunidade escolar, buscando novas ideias e práticas, por meio do diálogo coletivo.

Nesse tipo de gestão, é possível buscar a solução para as dificuldades encontradas para a realização desse processo, por meio do processo de tomada de decisão conjunto para que o espaço escolar se torne um ambiente harmonioso e dialógico.

Essa gestão, poderá salientar a importância da busca das soluções em que o docente possa refletir sobre as queixas, os lamentos de uma forma crítica, procurando a valorização da construção do trabalho coletivo e da aprendizagem, cabendo ao gestor mediar a efetuação desses procedimentos.

## 1.4 OBJETIVOS

### 1.4.1 Objetivo Geral



- Analisar se há gestão democrática em uma escola pública municipal de Anápolis.

#### 1.4.2 Objetivos Específicos

- Conceituar o que é a gestão democrática e participativa, e quais são as suas características;
- destacar quais são as ações que caracterizam essa prática;
- identificar quais são as funções do gestor de uma escola democrática;
- analisar qual é o perfil profissional do gestor da escola pública municipal de Anápolis, e como desenvolve suas funções;
- saber como os educadores identificam a realização da gestão democrática na escola;

### 1.4 REFERENCIAL TEÓRICO - GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

A gestão escolar democrática participativa é concebida como elemento de democratização da escola, auxiliando a compreensão da cultura da instituição escolar e seus processos e, a articulação das relações sociais, da qual fazem parte, os desafios concretos do contexto histórico.

Nesse sentido, o texto a seguir trata de conteúdos relacionados os tipos de gestão escolar, a função do gestor e a participação da comunidade na gestão democrática da escola pública.

#### 1.4.1 Tipos de Gestão Escolar

A construção do processo de gestão escolar democrática participativa implica repensar a lógica da organização e participação nas relações e dinâmica escolar, tendo como fundamento a discussão dos mecanismos de participação, as finalidades da escola, bem como, a definição de metas e a tomada de decisão consciente e coletiva.

Segundo Paro (2003), quando se fala em gestão democrática da escola pública, propõe-se que tenha participação dos pais, alunos, educadores e funcionários da escola.

Conforme se consegue participação deles nas decisões sobre os objetivos do seu funcionamento há melhoria nas condições de participação, podendo assim pressionar os escalões supervisores levando a escola adotar autonomia em seus recursos.

Bastos (2001) fala que a Gestão Democrática estabelece controle sobre a sociedade civil, sobre a escola pública levando a eleição de pessoas para representar as escolas, garantindo liberdade de expressão, de pensamento, de criação e de organização coletiva na escola facilitando a luta por melhores condições e conquistas de salários dignos a todos os profissionais da educação.

A Gestão Democrática implica a participação da comunidade, compartilhando o poder, a participação nas tomadas de decisões, pois,

As lutas pela participação coletiva e pela superação dos cotidianos deve compor um só processo, de modo que avanços em um dos campos levem a avanços no outro, de forma contínua e interdependente. (PARO, 2003, p.27).

É fundamental democratizar o debate, de tal forma que todos na escola pública possam ser sujeitos dele. A gestão democrática somente será um modelo hegemônico de administração quando, no cotidiano da escola dirigentes e dirigidos participar desse debate tanto nas reuniões administrativas e pedagógicas quanto nas aulas. (BASTOS, 2001).

Paro (2003) fala que precisa transformar o sistema de autoridade e a distribuição do trabalho dentro da escola. Para que assim o desenvolvimento das atividades escolares possa ser feita de forma mais harmônica e prazerosa.

Segundo Libâneo (2004), as escolas são organizações, e nela sobressai a interação entre as pessoas para a formação humana, para que a organização funcione e realize seus objetivos, requer-se tomada de decisões. A gestão da escola visa:

- a) Promover o envolvimento das pessoas por meio de participação e fazer acompanhamento e avaliação dessa participação aos objetivos de aprendizagem.
- b) Prover condições, os meios e todos os recursos necessários ao ótimo funcionamento da escola e do trabalho em sala de aula.
- c) Garantir a realidade de aprendizagem de todos os alunos. (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2005, p. 294)

Bastos (2001) diz que há algumas coisas que influenciam na transformação da educação como patrimonialismo, o clientelismo e a burocracia que está enraizada no sistema político econômico do país.

Há forças desiguais entre o Ministério da Educação e Cultura (MEC) e as secretarias de educação, isso implica cada momento do processo de gestão democrática. Dessa forma, a solução seria a formação de um controle social da sociedade civil sobre o

estado, levando a participação da população nas decisões públicas, substituindo velhos princípios tayloristas e fordistas por princípios participativos nas tomadas de decisões.

Libâneo (2004) enfatiza que atualmente a organização e gestão da escola dizem respeito ao fato de que as diretrizes organizacionais do sistema, as formas pelas quais as decisões são tomadas e comunicadas, e as formas de organização e gestão do sistema de ensino, não são neutras buscam formas de controle das escolas e da subjetividade das pessoas, ou seja, o conformismo ou subordinação e obediência.

No processo de democrático participativo, os trabalhadores das escolas precisam desenvolver e colocar em ação, competências profissionais específicas para participar das práticas de gestão.

A gestão colegiada é de participação e que procura agir ‘em nome da comunidade’, dando acesso ao questionamento da própria forma de participação, dentre essas formas, o Conselho Escolar. Paro (2003, p. 12) diz que o “conselho de escola uma potencialidade a ser explorada. Precisando ser aperfeiçoada, tornando-se o embrião de uma verdadeira questão colegiada, sendo articulada aos interesses da população”.

Todos os autores citados acima, falam que para haver uma gestão democrática tem que haver participação de pais, alunos, professores e toda comunidade.

#### 1.4.2 Funções do Gestor

O diretor é o último responsável pela escola, mas que para haver democratização tem que haver participação de todos os membros da escola, com isso ganham a oportunidade de pressionar os órgãos no qual podem exigir seus direitos.

Dias (2002) diz que o diretor vem assumindo uma importância cada vez maior na administração levando-o a desempenhar em certo sentido todas as funções dentro da escola.

Apesar de sua relativa autonomia, a participação dos principais envolvidos (alunos, pais, professores e toda comunidade) ainda é desigual. Estudos revelam resistência por parte dos professores e reserva por parte dos pais, reforçando a opinião de que a escola vive em um isolamento.

O contato com os pais vai além de uma simples informação, dando lugar à participação deles na vida da escola, a partir daí surgiu aqui a função do diretor, que é fazer com que os pais procurem frequentar mais a escola e saber mais a respeito da vida de seus filhos.

O diretor deve saber explorar, de forma sistemática todos os recursos que o meio próximo de sua escola pode proporcionar. Segundo Paro (2003) tem um sistema hierárquico, no qual o poder é exclusivo do diretor.

O diretor é considerado, pois, a autoridade máxima, tendo assim um poder de autonomia dentro da escola, sendo por outro lado, o responsável último pelo cumprimento da lei e da ordem na escola. Deve deter uma competência técnica e um conhecimento dos princípios e métodos necessários a uma moderna e adequada administração das escolas.

O diretor, ao distribuir a autoridade entre vários setores não perde o seu poder, e sim dividindo atividade, ganhará o poder da escola junto aos órgãos superiores. Quando o diretor sozinho tenta reivindicar alguma coisa é fácil dizer não a ele, no caso se fosse maior o número de pessoas, tornaria mais difícil negar alguma reivindicação.

Nota-se, pois, a necessidade de que a escola seja democrática, com objetivos articulados aos interesses de todos que trabalham no ambiente escolar, podendo somente desempenhar seu papel transformador se estiver junto aos interessados, ou seja, as classes trabalhadoras.

Quando a escola não está funcionando bem, cai a culpa sobre o diretor, por ele ser o último responsável pelas decisões. É alvo de acusações dos pais, alunos e funcionários.

A solução deveria partir de uma consciência de caráter formalista, centralizando a escola pública, vendo a necessidade de estimular a participação dos pais, alunos, professores e demais funcionários nas tomadas de decisões. Para haver democracia, tem que haver pessoas democratas a ponto de exercê-las. (PARO, 2003).

Segundo Martins (1999), o diretor como organizador desempenha um papel fundamental na escola, levam a conhecer a realidade da escola a partir de seus aspectos físicos, materiais e humanos, como também seus aspectos pedagógicos. O diretor tem como função elaborar o regimento escolar, devendo cuidar para evitar falhas comprometendo o bom funcionamento da instituição.

O diretor é responsável pelo funcionamento administrativo e pedagógico, portanto necessita de conhecimento dessas duas áreas. Na escola ele desempenha a gestão geral, e as funções administrativas.

Martins (1999) ressalta que o diretor elabora o regimento escolar devendo cuidar para que não haja falhas, pois bem se sabe que qualquer problema, a culpa cairá sobre ele.

O diretor 'dirige' a escola, em um trabalho que deve ser em conjunto, levando a um objetivo concreto, com um clima adequado, tendo uma formação sólida e moral com muita responsabilidade em tudo que faz.

Como também da utopia de uma escola participativa onde considera de fundamental importância na medida em que se rompe com a idéia de que os problemas escolares podem ser resolvidos nos limites da escola, ao mesmo tempo propiciando condições de participação das classes trabalhadoras dentro da escola. (PARO, 2003, p. 10).

Dias (2002) fala que o diretor está em condições de criar em sua escola um clima próprio à formação moral, sólida dos alunos, a escola e a família compartilham responsabilidades pela educação das crianças. O contato com os pais pode ser além de uma simples informação dando lugar à participação dos pais na vida da escola.

Percebe-se até aqui que o poder é exclusivo do diretor. Ele é a autoridade maior da escola, porém, ele pode dividir suas tarefas, havendo assim a participação de outras pessoas que fazem parte da escola, e com isso a responsabilidade final das decisões não caberia somente a ele.

Bastos (2001) afirma que há diretores que são conscientes em relação às práticas pedagógicas e administrativas levando a construir um novo projeto de escola pública. Esta postura assume a todos que compartilham o poder com todos que constroem a escola.

Estes caminham para construção democrática, comprometendo a construção social e políticas democratas no Brasil. Outros dirigentes discordam dessa participação e do ambiente criativo fugindo da democracia dizendo que não está preparada para essas decisões compartilhadas.

Libâneo (2004) diz que quando as decisões são tomadas coletivamente é preciso colocar em prática, estando bem coordenado, o diretor consegue unir forças para melhor desenvolver as atividades e esta participação de todos os segmentos da escola na gestão de um projeto comum.

Essa exigência de participação dos pais, na gestão da escola corresponde novas formas de relação entre a escola, sociedade, trabalho repercutindo na escola práticas de descentralização, autonomia entre outros. A escola não pode ser uma instituição isolada, separada, ela tem que integrar com a vida social.

O diretor da escola deve saber explorar de forma sistemática, todos os recursos que o meio próximo de sua escola pode proporcionar, sendo que sua autonomia situa-se na utilização dos recursos, que na determinação das necessidades, o que não deixa de ser um problema sem solução para a maior parte do sistema de ensino.

Para haver modificação tem que haver pessoas que buscam trabalhar para essa transformação. A escola tem como função formar indivíduos, estar aberta para que haja participação, exigindo ações necessárias para que isso ocorra.

Nesse sentido, o diretor deve saber explorar todos os recursos que a escola pode proporcionar, para que assim, ela possa conduzir a escola da melhor forma possível, e dar uma boa base de formação a seus alunos.

### **1.4.3 Participação da Comunidade na Gestão Democrática da Escola Pública**

Uma Gestão Democrática inclui a comunidade a escola, mas, quanto mais colegiada a administração da unidade escolar, se ela não incluía a comunidade corre risco de construir apenas mais um arranjo entre os funcionários do Estado, para atender os interesses que coincidiram com a população usuária.

A Gestão Democrática implica a participação da comunidade, compartilhando o poder, a participação na tomada de decisões. A escola estatal só será verdadeiramente pública quando toda população escolarizável, tiver acesso geral diferenciado a uma boa educação escolar, garantindo o controle democrático da escola. Conclui-se que o Estado não se tem necessário pela universalização de um ensino de qualidade, o Estado dispunha a cumprir esse dever através da pressão.

Entende-se, então, que a escola estatal é considerada pública a partir do momento em que a população participa e garante o controle da escola. Essa participação dos pais na escola, e como todo processo democrático se faz ao caminhar.

O professor como qualquer outro trabalhador está ali para vender sua força de trabalho, ele está em busca do ganho, do seu sustento. Pois quando ele reivindica seus direitos ele está agindo seu exercício de direito, argumentando que o direito da população, que não pode ficar sem escola.

Sendo que a escola pública atende as camadas trabalhadoras, ou seja, as classes populares. Há um equívoco quando o professor entra em greve pelos seus direitos, pois, os pais e os alunos não entendem, equerem continuar, sem lembrar que o professor também são os trabalhadores que ‘lutam’ para a melhoria do nível de ensino de todos.

Não se pode deixar de falar nas péssimas condições de trabalho, a precariedade dos prédios escolares, equipamentos, falta de recursos enfim, o baixo salário juntamente com salas cheias de alunos, professores desestimulados sem apoio pedagógico com deficiente formação profissional, são inúmeras preocupações decorrentes do baixo nível de vida proporcionado por seu salário.

Pode-se citar mais um exemplo presente na escola pública, a dificuldade de promover relações humanas mais cooperativas e solidárias dentro da escola vividas pelo diretor como problemas de segurança, falta de professores, insuficiência de funcionários, deterioração dos prédios e equipamentos, falta de recursos financeiros para dar conta de inúmeras falências da escola.

Todos esses problemas ‘roubam tempo’, pois, poderia estar sendo trabalhada a parte democrática. Qualquer deficiência no funcionamento da escola, a culpa incide sobre o diretor e pela centralização das decisões sendo a solução partir pra uma consciência de caráter formalista estimulando a participação da comunidade e de toda equipe e alunos para escola.

A solução deve partir de uma consciência de caráter formalista, centralizando a escola pública, vendo a necessidade de estimular a participação dos pais, alunos, professores e demais funcionários nas tomadas de decisões para haver democracia, tem que haver pessoas democráticas a ponto de exercê-las.

Segundo Paro(2003) está longe de conseguir democratização relacionado a participação da comunidade na escola se sua relação com os alunos em sala de aula continua autoritária.

Por mais que a pedagogia vem avançando, ainda manifesta muitas concepções ‘vagas’ que em nada vem contribuindo para o desenvolvimento da autonomia do educando. Professor e diretores das escolas alegam que pais não participam da escola simplesmente por não ter interesse em participar revelando uma visão distorcida a respeito da comunidade.

Essa afirmação é muito temerária, pois se sabe do pouco estímulo que a escola oferece à participação e o descaso conhecimento que os integrantes da escola possuem sobre os reais interesses e aspirações da comunidade.

Os problemas da comunidade, a escola não conhece agora alguns membros da população usuária da escola possível perceber a consciência de alguns deles sobre o desinteresse do pessoal da escola em participar dos problemas da comunidade onde se encontra.

Analisar a escola como instituição é apreender o sentido global de suas estruturas e de seu conjunto de normas, valores e relações, numa dinâmica singular e viva. Desse modo é preciso construir na escola um processo de participação baseado em relações de cooperação, partilha de poder, diálogo, respeito às diferenças e à liberdade de expressão.

## 1.5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o desenvolvimento do trabalho foram realizadas as pesquisas bibliográfica, documental e a coleta de dados, que foi realizado com a aplicação de um questionário à gestora e a coordenadora pedagógica de uma escola pública municipal de Anápolis-GO.

Essa investigação se caracteriza como sendo uma pesquisa de campo qualitativa, por meio do Estudo de caso (*in loco*), com emprego dos procedimentos de estudo bibliográfico e pesquisa documental conforme indicam Luke e André (1990).

O Estudo de Caso Avaliativo foi realizado em uma escola pública municipal, localizada a leste da cidade de Anápolis e, para a coleta de dados foi utilizado questionário com a gestora e a coordenadora pedagógica.

Para Marconi e Lakatos (2005) "questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito sem a presença do entrevistador", assim, para a análise dos dados, foi feito o questionário com as gestoras da escola pesquisada (Apêndice 1A).

De acordo com Severino (2000) a pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos como livros, artigos, teses etc.(...) O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes nos textos.

Conforme Gil (2002) a pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A diferença essencial entre ambas está a natureza das fontes. A pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa. Pode-se considerar que os documentos constituem uma pesquisa documental rica é estável sendo que não exige contato com os sujeitos da pesquisa.

Os resultados da pesquisa foram analisados por meio de um texto descritivo enriquecido das propostas de autores que abordam sobre os assuntos.

### 1.6.1 Análise dos Dados e Discussão dos Resultados

Realizar uma gestão democrática implica na participação de todos os seguimentos da comunidade escolar levando à construção de espaços dinâmicos, marcados pela diversidade e pelos distintos modos de compreender a escola.

Como o estudo da organização administrativa é fundamental na educação escolar para garantir uma qualidade de ensino, assim tem-se a análise das principais



dificuldades existentes no sistema democrático e ainda, as características de uma gestão democrática e participativa, destacando a importância da inserção da família e da comunidade no fazer escolar, seja no sentido pedagógico ou administrativo.

Nessa perspectiva, o texto a seguir refere-se às respostas dadas pelas gestoras da escola pesquisada, de acordo com a entrevista que foi realizada com elas.

Foi perguntado às participantes sobre qual a diferença entre escola não democrática e democrática. A gestora disse que escolas não democráticas tentam mascarar a realidade dos problemas cotidianos encontrados nas instituições e agem, muitas vezes, de forma errônea, mesmo tendo a consciência de que os trabalhos devem ser realizados de outras formas, mas buscam conduzir a educação como algo que tem que acontecer por acontecer, não compreendendo que o processo de ensino aprendizagem é, também, uma troca de experiências, comprometendo, dessa forma, a educação.

Por outro lado, a escola democrática possui várias características que apontam para o êxito educacional. Uma dessas características (louvável) é a participação, tanto dos alunos como da comunidade como um todo. Assim disse Paro (2003), pois quando se fala nesse tipo de gestão, a intenção é a participação de todos os envolvidos na escola.

É preciso atentar-se, porém, que essa definição de escola não é um molde perfeito, mas sim uma proposta que reúne estratégias para melhor conduzir o processo educacional e formativo do cidadão.

Quando questionada sobre o que é a gestão democrática e participativa nesta escola, e quais são as suas características, as gestoras falaram, que a gestão democrática e participativa é um modelo de gestão que permite a ampla participação, não só do diretor, mas dos demais atuantes do processo educativo e da comunidade de pais e alunos no processo decisório e de construção da escola como um local de valorização dos sujeitos, respeito à diversidade, que promova a inclusão social e saiba conviver com as diferenças. Sua característica principal é priorizar o desejo da maioria como fruto de discussão com a comunidade escolar.

Sendo o diretor como mediador, não como dono da verdade, a construção coletiva do PPP, permitir a garantia do direito à educação, definir metas em conjunto, metas que permitem alterações, desde que sejam discutidas novamente.

As ações que caracterizam essa prática são: maior participação familiar. Afinal, educação começa em casa e prossegue na escola. Preparo para defender a ética profissional que prevê a não discriminação, a consciência crítica. Perceber que toda

decisão comungada com a comunidade corresponde à lei da escola, devendo ser respeitada e acatada de igual forma a todos.

As funções do gestor de uma escola democrática estão diretamente relacionadas à organização e gestão da escola. Como disse Dias (2002), o diretor vem assumindo uma importância cada vez maior na administração levando-o a desempenhar em certo sentido todas as funções dentro da escola.

O processo de organização escolar dispõe, portanto, de funções, propriedades comuns ao sistema organizacional de uma instituição, com base nos quais se definem ações e operações necessárias ao funcionamento institucional.

São quatro as funções constitutivas desse sistema: a) planejamento: b) organização: racionalização de recursos humanos, físicos, materiais, financeiros, criando e viabilizando as condições e modos para realizar o que foi planejado: c) direção/coordenação: coordenação do esforço humano coletivo do pessoal da escola: d) avaliação/comprovação do funcionamento, disse a gestora.

Quanto ao perfil profissional de um gestor da escola pública em Anápolis, e os desenvolvimentos de suas funções, a coordenadora nos disse que o gestor precisa ser dinâmico e ter flexibilidade junto ao corpo docente.

A atuação do diretor e da equipe gestora na mobilização de pessoas e no desenvolvimento de liderança participativa é fundamental. Como disse Martins (1999), o diretor como organizador desempenha um papel fundamental na escola, assim ele conhece a realidade escolar como um todo.

Uma liderança mobilizadora está sempre a compartilhar com os outros a solução de problemas para desenvolver suas funções a elaboração de planejamento e a implementação de ações pedagógicas na escola. Sem negar os problemas, uma liderança mobilizadora procura programar ações e consolidar mecanismos visando garantir a participação de todos.

Foi perguntada sobre ‘como’ os educadores identificam a realização da gestão democrática na escola: quando a escola se dispõe de um ensino ministrado com base nos seguintes princípios: igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber; pluralidade de ideias e de instituições públicas e pedagógicas.

Estabelece uma gestão democrática do ensino público como um dos princípios necessários para se ministrar o ensino em nossos países e por extensão, para gerir as escolas públicas. Igualdade, liberdade, pluralidade, gratuidade, valorização dos

profissionais de ensino e garantia de padrão de qualidade são outros, seis princípios que a constituição articula a gestão democrática do ensino.

Quanto à gestão democrática da escola pública, não é uma concepção recente. Conforme Barroso (1998, p.108):

O processo de mudanças com relação à gestão da educação está sendo vivido por vários países desde meados da década de 80. No Brasil, a escola pública passou a ter a perspectiva de gestão democrática a partir da Constituição de 1988, também denominada 'Constituição Cidadã', na qual se enunciou, como um dos princípios básicos do ensino, "a gestão democrática do ensino público, na forma da lei.

Ao ser perguntada sobre o que faz de um estabelecimento de ensino democrático ser de qualidade, as gestoras responderam que é a participação de toda equipe escolar, definindo o projeto e o trabalho pedagógico de todos os profissionais com intuito de promover a aprendizagem contínua dos alunos.

Discutir e por em prática formas de avaliação, obter um diagnóstico que responda as necessidades de cada aluno e fazendo com que a avaliação seja para reforçar os pontos fracos e se necessários corrigir seus rumos, que efetivamente consiga que os alunos aprendam mesmo os menos privilegiados socialmente.

No final da entrevista, perguntamos se seria correto afirmar, que numa gestão democrática qualquer pessoa da comunidade escolar pode intervir nas ações e projetos da escola, a diretora disse que não, pois embora saibamos que "na escola todos têm contribuições e saberes para compartilhar e que todos os processos realizados nos espaços da escola são vivências formativas e cidadãs".

Segundo Dourado(2006), em uma gestão democrática a participação deve primar pela organização. Caso contrário, ao invés de contribuir, ela poderá vir a ser extremamente danosa à vida da escola.

Percebe-se que a gestora tem conhecimento em sua área de atuação, e que desenvolvem suas atividades de forma a contribuir com o bom funcionamento da escola, e o bem estar de todos que ali trabalham.

Nessa gestão faz-se necessário que toda a comunidade escolar compreenda os processos de tomada de decisões do Estado e sistemas educativos, percebendo que a escola não está isolada do sistema social, político e cultural; assim como compreender que, enquanto profissional da educação tem uma importante função a exercer: oportunizar meios para que a educação de qualidade torne-se uma realidade para todos.

A gestão democrática implica, pois, a participação da comunidade, compartilhando o poder e a participação nas tomadas de decisões, destacando os tipos de gestão escolar, e as funções do gestor dentro do âmbito escolar.

Os resultados das análises mostraram que a gestão da escola tem realizado práticas democráticas e de inclusão da comunidade ao ambiente escolar conforme expressado pelos entrevistados e pela análise do projeto.

Quanto à participação dos pais, alunos e comunidade em geral, nas atividades da Escola, constatou-se que há o reconhecimento por parte desta população do esforço empreendido pelos professores e equipe gestora no sentido de motivá-los a participar das ações da Escola.

Os resultados das ações desenvolvidas nesses projetos são considerados satisfatórios, na medida em que a presença dos pais tem sido cada vez mais frequentes na Escola.

Constata-se também uma preocupação dos pais com o desenvolvimento e a aprendizagem dos filhos, fato que não ocorria anteriormente com frequência. A presença dos pais no cotidiano escolar é notada também nas festividades promovidas pela escola.

Tendo como referência os resultados da pesquisa será realizado um projeto de intervenção na escola pesquisada com intuito de identificar se realmente há essa prática de gestão democrática participativa na escola pública pesquisada, e ver a sua importância no ambiente escolar.

## 1.6 CRONOGRAMA

Quadro 1 – Cronograma

<b>Atividades</b>	<b>Meses</b>			
	<b>2015</b>			
	Fev.	Março	Abril	Maió
Elaboração Inicial dos itens Projeto de pesquisa – Levantamento Bibliográfico				
Elaboração das etapas finais – projeto de Pesquisa				
Pesquisa de Campo – Coleta e Análise dos dados.				
Elaboração – Relatório da pesquisa				
Conclusão da Pesquisa – Revisão Final				

Fonte: As pesquisadoras, 2015.

## **2 O PROCESSO DE INTERVENÇÃO**

### **2.1 TEMA E JUSTIFICATIVA**

Com intuito de identificar se realmente há essa prática de gestão democrática participativa na escola pública pesquisada, e ver a sua importância no ambiente escolar, obteve-se a importância da elaboração do processo de intervenção na escola.

A finalidade do projeto é conscientizar a toda equipe gestora, professores, funcionários, pais e demais membros da comunidade escolar a participarem de todos os projetos e processos de decisão da escola, pois só assim obteremos uma resposta favorável.

Desse modo justifica-se a relevância dada à proposta de intervenção, pois ao verificar a percepção da comunidade escolar e dos pais, nota-se que todos os envolvidos devem ser, continuamente incentivados a contribuir tanto, na construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) como na execução das propostas ali expressas e das demais atividades desenvolvidas pela escola, o que evidencia a importância da participação coletiva no processo de tomada de decisões na escola.

A construção desse processo favorece a intensificação da Gestão Democrática Participativa, no sentido de reconhecer a necessidade e capacidade da escola em planejar e organizar a sua dimensão política e pedagógica a partir de um trabalho coletivo em que todos os segmentos da comunidade escolar, se constituindo em uma das oportunidades de atingir melhores resultados na aprendizagem dos alunos e de todos os envolvidos no processo educativo de acordo com suas necessidades e culturas específicas enfocando sempre a construção coletiva.

### **2.2 ÁREAS DO CONHECIMENTO**

- Ética e Moral - Valores na educação.
- Sociologia/Políticas Públicas – Gestão Escolar Democrática.

### **2.3 PÚBLICO ALVO**

Equipe gestora, professores, alunos, funcionários, pais e representantes da comunidade de uma escola da rede municipal de ensino, na cidade de Anápolis-GO.

## 2.4 OBJETIVOS

### 2.4.1 Geral

- Conscientizar toda equipe gestora, professores, funcionários os pais e demais membros da comunidade escolar da importância da participação de todos nos projetos e nos processos de decisão da escola.

### 2.4.2 Específicos

- Refletir, juntamente com a comunidade escolar, sobre o conceito de gestão democrática participativa.
- Incentivar cada vez mais a participação dos pais e da comunidade em geral nas atividades da escola.

## 2.5 REVISÃO DE LITERATURA

Constatamos a importância de se acreditar no desenvolvimento de uma gestão democrática, visando à melhoria da qualidade da Educação. Os desafios encontrados, principalmente nos dias atuais, devem ser enfrentados, tendo em vista a necessidade de inovação para a superação dos problemas encontrados no dia a dia da Escola.

Sendo assim, é importante o trabalho participativo e a valorização de novas ideias trazidas pela comunidade escolar, para que todos se sintam integrantes do processo educativo.

Segundo Paro (2003), quando se fala em gestão democrática da escola pública, propõe-se que tenha participação dos pais, alunos, educadores e funcionários da escola. Conforme se consegue participação deles nas decisões sobre os objetivos do seu funcionamento há melhoria nas condições de participação, podendo assim pressionar os escalões superiores levando a escola adotar autonomia em seus recursos.

Bastos (2001) fala que a Gestão Democrática estabelece controle sobre a sociedade civil, sobre a escola pública levando a eleição de pessoas para representar as escolas, garantindo liberdade de expressão, de pensamento, de criação e de organização

coletiva na escola facilitando a luta por melhores condições e conquistas de salários dignos a todos os profissionais da educação.

A Gestão Democrática implica a participação da comunidade, compartilhando o poder, a participação nas tomadas de decisões, pois,

As lutas pela participação coletiva e pela superação dos cotidianos deve compor um só processo, de modo que avanços em um dos campos levem a avanços no outro, de forma contínua e interdependente”. (PARO, 2003, p.27).

É fundamental democratizar o debate, de tal forma que todos na escola pública possam ser sujeitos dele. A Gestão Democrática somente será um modelo hegemônico de administração quando no cotidiano da escola, dirigentes e dirigidos participarem desse debate tanto nas reuniões administrativas e pedagógicas quanto nas aulas. (BASTOS, 2001).

Paro (2003) fala que precisa transformar o sistema de autoridade e a distribuição do trabalho dentro da escola. Para que assim o desenvolvimento das atividades escolares possam ser feitas de forma mais harmônica e prazerosa.

Lourenço Filho (2004 *apud* Libâneo, p.100) destaca que “ As escolas são organizações, e nela sobressai a interação entre as pessoas para a formação humana para que a organização funcione e realize seus objetivos, requer-se tomada de decisões”. Isto que denominamos gestão da escola e elas visam:

- a) Promover o envolvimento das pessoas por meio de participação e fazer acompanhamento e avaliação dessa participação aos objetivos de aprendizagem.
- b) Prover condições, os meios e todos os recursos necessários ao ótimo funcionamento da escola e do trabalho em sala de aula.
- c) Garantir a realidade de aprendizagem de todos os alunos.

Bastos (2001) diz que ainda há algumas coisas que influenciam na transformação da educação como patrimonialismo, o clientelismo e a burocracia que está enraizada no sistema político econômico do país.

Ressalta-se, porém, que não basta uma proposta pedagógica baseada em teorias de aprendizagem significativas, mas, deve-se voltar essas propostas para a realidade da escola objetivando a melhoria do processo de ensino aprendizagem.

## 2.6 ETAPAS E PROCEDIMENTOS

### 2.6.1 Estratégias de Ação

Conversas informais com a equipe gestora, incentivando a ampliação do diálogo entre essa equipe com os demais membros da comunidade escolar para que haja uma maior participação de todos, nas decisões da escola.

### 2.6.2 Culminância

Serão distribuídos panfletos informativos que estejam ligados com a participação dos pais, e da comunidade em geral, buscando assim, um maior incentivo desses para com a gestão da escola, incentivando os pais e alunos na participação das atividades da escola, lembrando que a decisão final será sempre feita pela gestora da escola em questão.

## 2.7 DURAÇÃO

O projeto de intervenção terá duração de uma semana, no período de 08 a 12 do mês de Junho de 2015.

## 2.8 RECURSOS

- Panfletos

## 2.9 AVALIAÇÃO

A avaliação foi feita por meio dos registros realizados, durante o processo de intervenção, que posteriormente serão revisados para verificar se houve a participação de todos.

## 2.10 RESULTADOS



Os resultados não se obtém a curto prazo, pois ainda estão em andamento na escola, mas durante a realização do processo.

Obteve-se uma resposta favorável, pois a maioria das pessoas da comunidade se propôs a participar mais das atividades realizadas dentro da escola.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os professores e gestores são autoridades pedagógicas, isso significa dizer que no contexto da escola devemos exercer nossa autoridade sem autoritarismo. Ou seja, exercer o papel de autoridade pedagógica pelo convencimento, sem o uso de ameaças. Devemos buscar promover uma formação das singularidades no coletivo para a vida coletiva. A proposta pedagógica não deve ser imposta e sim construída coletivamente.

Nesse sentido, o gestor é um dos principais responsáveis pela elaboração de uma política escolar, que atenda às necessidades e os anseios de todos que fazem parte do ambiente escolar.

O estudo da organização administrativa é fundamental, já que ele é fator importante para garantir a qualidade do ensino. Vale a pena ser analisada, pois a partir daí, podemos encontrar as principais dificuldades existentes no sistema democrático.

Assim, pensando em um ambiente democrático, os gestores devem proporcionar um lugar de interação de saberes e a disponibilidade de ações a favor do bem estar dos alunos da escola. A gestão democrática faz parte da luta de educadores e movimentos sociais organizados em defesa de um projeto de educação pública de qualidade

Deve-se buscar promover uma formação das singularidades no coletivo para a vida coletiva. A proposta pedagógica não deve ser imposta e sim construída coletivamente.

Com pesquisa e as intervenções realizadas na escola da rede pública municipal em Anápolis foi possível obter um resultado favorável, pois a grande maioria das pessoas da comunidade se propôs em participar mais das atividades realizadas dentro da escola.

## REFERÊNCIAS

- BARROSO, João. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal. In: FERREIRA, Naura S. C. (org). **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 1998.
- BASTOS, João Batista. Gestão democrática da educação: as práticas administrativas compartilhadas. In: \_\_\_\_\_ (Org.). **Gestão democrática**. 2 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001. (O sentido da escola).
- DIAS, José Augusto. **Gestão da escola fundamental: Subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento**. 8.ed. São Paulo: Cortez; (Paris): UNESCO; (Brasília): Ministério da Educação e Cultura, 2002.
- DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão da educação escolar**. Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006.
- GADOTTI, Moacir. **Concepção dialética da educação: um estudo introdutório**. São Paulo: Cortez, 2001.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 4. ed. São Paulo, Atla; 2002.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola**. Teoria e prática. 5.ed. Revista e Ampliada. Goiânia 2004, Ed. Alternativa.
- LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar: Políticas, estrutura e organização**. 2. ed. – São Paulo: Cortez, 2005. – (Coleção Docência em Formação / coordenação Antônio Joaquim Severino, Selma Garrido Pimenta).
- LUDKE, M.; ANDRÉ, M. ED. A. **Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas**. São Paulo: Papirus, 1990.
- MARTINS, José do Prado. **Administração Escolar: Uma abordagem crítica do processo administrativo em educação**. 2. ed. (revista, atualizada de acordo com a LDBEN nº 3.394/96 e ampliada) São Paulo, Ed. Atlas S.A. 1999.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005, p. 203.
- PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 3.ed. São Paulo: Editora Ática, 2003.
- SEVERINO, Antonio Joaquim. **Fundamentos e Metodologia Científica**. 22 ed. Rio de Janeiro: Cortez, 2000.

**APÊNDICES****APÊNDICE 1A - QUESTIONÁRIO (DIRETORA E COORDENADORA PEDAGÓGICA)**

1- Qual a diferença entre escola não democrática e democrática?

---

---

---

2- O que é a gestão democrática e participativa nesta escola, e quais são as suas características?

---

---

---

3- Quais as ações que caracterizam essa prática?

---

---

---

4- Quais são as funções do gestor de uma escola democrática?

---

---

---

5- Qual é o perfil profissional de um gestor da escola pública em Anápolis, e como desenvolvem suas funções?

---

---

---

---

6- Como os educadores identificam a realização da gestão democrática na escola?

---

---

---

---

7- A gestão democrática da escola pública é uma concepção recente?

---

---

---

---

8- Seria correto afirmar que, em uma gestão democrática qualquer pessoa da comunidade colar pode intervir nas ações e projetos da escola? Justifique.

---

---

---

---

## APÊNDICE B - PANFLETO

