

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
MESTRADO EM EDUCAÇÃO

Carla Cristine Tramontina

**DA LEGISLAÇÃO AO COTIDIANO ESCOLAR: O
OLHAR DOS EDUCADORES DE UMA ESCOLA
PÚBLICA SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Passo Fundo

2020

Carla Cristine Tramontina

DA LEGISLAÇÃO AO COTIDIANO ESCOLAR: O
OLHAR DOS EDUCADORES DE UMA ESCOLA
PÚBLICA SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade de Passo Fundo, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Educação, sob a orientação do Professor Dr. Altair Alberto Fávero.

Passo Fundo

2020

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela oportunidade da vida que construo a cada dia;

Aos meus pais, Carlos e Líbera, que, na sua simplicidade, me ensinaram os valores essenciais e, dentre eles, o do estudo;

As minhas irmãs, cunhados e sobrinhos, pelo apoio de sempre;

Ao Bernardo, meu filho, pela paciência e ausência;

Ao Evandro, pelo companheirismo, apoio e por acreditar em mim;

Aos amigos, que, de uma forma ou outra, auxiliaram na minha jornada;

Ao professor Altair, pela paciência, orientações e pelo conhecimento que sempre contribuiu para minha formação;

Aos colegas, professores e funcionários do PPGedu da Universidade de Passo Fundo, pela amizade e pelo conhecimento construído e vivenciado neste período;

À Universidade de Passo Fundo, pelo apoio institucional através da concessão de bolsa para mestrado;

E, por fim, agradeço a oportunidade de ter estado aqui e ter construído um pouco mais de história.

“A utopia concreta é a que está a ser realizada por
sujeitos concretos de histórias concretas”
(SANTOS, 2016, p. 157).

RESUMO

A construção da escola pública de qualidade é uma batalha diária para todos os envolvidos na educação. Esse processo passa necessariamente por ações democráticas e, por essa razão, tornou-se foco de estudo e de construção de leis e políticas educacionais. Com base nessa constatação, a presente pesquisa teve como objetivo geral identificar, a partir da compreensão dos professores de uma escola do sistema de ensino público do município de Marau/RS, a forma como esses percebem a gestão democrática em seu local de trabalho. A investigação orientou-se pelas seguintes questões: Qual é a compreensão de gestão democrática realizada pelos educadores que atuam na escola pública municipal? Que ações são possíveis implementar para construir nela um processo democrático? A pesquisa desenvolveu-se por meio de questionário e entrevista, tendo os professores como sujeitos de investigação. O questionário foi enviado para os 50 professores, dos quais 31 responderam e a entrevista foi realizada com 10 participantes, selecionados pelos seguintes critérios: aqueles que assumiram cargos de gestão; aqueles que nunca tiveram a oportunidade de ser gestor; aqueles que atuam em escolas particulares, estaduais e municipais, concomitantemente, e um professor que foi gestor, secretário municipal de educação e vereador. A metodologia utilizada foi de natureza bibliográfica, documental e de campo, realizada por meio de questionários e entrevistas, confrontando as respostas com a teoria e interpretando os elementos pesquisados. Os autores Libâneo (2018), Paro (2000, 2007, 2015), Souza (2009), entre outros, contribuíram para elucidar e construir o presente trabalho, que está dividido em seis capítulos. Primeiramente, desenvolveu-se uma contextualização da temática. No segundo capítulo lançou-se um olhar sobre a gestão democrática em legislações, tais como: Constituição Federal, Lei de Diretrizes e Base 9394/96, Plano Nacional de Educação, Plano Municipal de Educação e o Projeto Político Pedagógico da escola pesquisada. No terceiro, por sua vez, estudou-se a organização da gestão democrática, refletindo sobre sua concepção e seus princípios – participação, democracia e autonomia – procurando entender o papel do gestor e do professor. No quarto capítulo apresentou-se a metodologia e, no quinto, a análise dos questionários e entrevistas. A pesquisa realizada aponta para os seguintes resultados: os professores possuem um certo nível de compreensão de gestão democrática, porque conseguiram apontar elementos que a constitui, entre eles: diálogo, tomada de decisões, envolvimento nas ações, comprometimento, valorização de todos, participação, poder compartilhado e relações horizontais; há um certo nível de reflexão crítica sobre aqueles aspectos que faltam para a escola implementar um processo democrático participativo, tais como: a demora nas decisões, não aceitação das opiniões, divergência de ideias e falta de conhecimento; a compreensão dos pesquisados está muito ligada à sua própria participação, com pouca atenção aos segmentos funcionários, alunos e pais como membros partícipes nos processos de gestão democrática; ainda é necessário aprimorar o processo da gestão democrática e participativa, pois requer o comprometimento de todos em prol de uma escola mais humana e justa com e para todos.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Participação. Escola Pública. Políticas Educacionais.

ABSTRACT

Constructing a quality public school is a daily battle for everyone involved in education. This process necessarily involves democratic actions and for this reason, it has become the focus of study and the construction of educational laws and policies. Based on these findings, the present research had a general objective to identify, from the understanding of the teachers in a school of public education system from the municipality of Marau/RS, the way they perceive the democratic management in their workplace. The investigation was guided by the following questions: What is the comprehension of the democratic management carried out by the educators that work in the municipal public school? What actions are possible to implement to build a democratic process in it? The research was developed through a questionnaire and an interview, with teachers as subjects of the investigation. The questionnaire was sent for 50 teachers, which 31 answered and the interview was conducted with 10 participants, selected by the following criteria: those who assumed management positions; those who had never had the opportunity to be a manager; those who work in private, state and municipal schools, concurrently, and a teacher who was a manager, a municipal secretary of education and a city councilor. The methodology used was bibliographic, documentary and field, carried out through questionnaires and interviews, comparing the answers with the theory and interpreting the researched elements. The authors Libâneo (2018), Paro (2000, 2007, 2015), Souza (2009), among others, contributed to elucidate and build the present work, which is divided into six chapters. First, a contextualization of the theme was developed. In the second chapter, a look at democratic management in legislation was made, such as the Federal Constitution, Law Guideline and Bases 9394/96, National Education Plan, Municipal Education Plan and the Pedagogical Political Project of the researched school. In the third chapter, it was studied the organization of the democratic management, reflecting about its conception and principles - participation, democracy and autonomy – trying to understand the manager and the teacher function. In the fourth chapter, the methodology was presented and, in the fifth one, the questionnaires and interviews analyses. The research carried out points to the following results: teachers have a certain level of comprehension about the democratic management, because they pointed out the elements that constitute it, among them: dialogue, decision-making, involvement in actions, commitment, valuing everyone, participation, shared power and horizontal relationships; there is a certain level of critical reflection about those aspects that the school lacks to implement a participatory democratic process, such as: delay in decisions, non-acceptance of opinions, divergence of ideas and lack of knowledge; the surveyed understanding is closely linked to their own participation, with little attention to the employees, students and parents as members that participate in the democratic management processes; it is still necessary to improve the democratic and participatory management process, because it requires the commitment of all in favor of a more humane and fair school for all.

Keywords: Democratic Management. Participation. Public school. Educational Policies.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Apresentação do questionário aos docentes envolvidos na pesquisa	64
Gráfico 2 - Estabilidade	65
Gráfico 3 - Nível de escolaridade	66
Gráfico 4 - Tempo de serviço.....	66
Gráfico 5 - Compreensão de gestão democrática.....	67
Gráfico 6 - Concretização da gestão democrática na escola	69
Gráfico 7 - Participação nas reuniões	71

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estilos de gestão de acordo com Libâneo.....	38
Quadro 2 - Tipos de participação, segundo Bordenave	45

LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AEE	Atendimento Educacional Especializado
CNS	Conselho Nacional de Saúde
CPM	Círculo de Pais e Mestres
EJA	Educação de Jovens e Adultos
FME	Fórum Municipal de Educação
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
PME	Plano Municipal de Educação
PNE	Plano Nacional de Educação
PPP	Projeto Político Pedagógico
SEJA	Serviço de Educação de Jovens e Adultos
SME	Secretaria Municipal de Educação
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 UM OLHAR SOBRE A GESTÃO DEMOCRÁTICA A PARTIR DAS LEGISLAÇÕES	18
2.1 A Constituição Federal de 1988	21
2.2 Gestão democrática na lei 9.394 de 1996	23
2.3 A gestão democrática no Plano Nacional de Educação.....	28
2.4 A legislação municipal e a gestão democrática.....	31
2.4.1 Projeto Político Pedagógico.....	34
3 A ORGANIZAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA: RELAÇÃO SUJEITOS E PRINCÍPIOS	37
3.1 Concepções de gestão escolar e gestão democrática.....	37
3.2 Participação de todos em todos os processos	41
3.3 Democracia e democratização da escola.....	46
3.4 Autonomia: princípio da gestão democrática	50
3.5 O papel dos sujeitos: gestor e educador	52
4 DELINEAMENTO DO PERCURSO INVESTIGATIVO	56
4.1 Delineamento metodológico	56
4.1.1 Quanto à abordagem.....	56
4.2 Procedimentos técnicos	57
4.3 Populações e amostra	59
4.4 Ética da pesquisa.....	60
4.5 Instrumentos e procedimentos das técnicas de coletas de dados	60
5 COMPREENDENDO A CONCEPÇÃO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA A PARTIR DOS PROFESSORES	63
5.1 Um olhar da percepção dos professores por meio dos questionários	63
5.2 Oscultando as concepções de gestão democrática por meio da análise das entrevistas	82
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	110
REFERÊNCIAS	117
APÊNDICE A – TCLE	123
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO	125
APÊNDICE C – ENTREVISTA	127

APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO RESPOSTAS QUESTÃO 8.....	128
APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO RESPOSTAS QUESTÃO 9	130
APÊNDICE F – QUESTIONÁRIO RESPOSTAS QUESTÃO 10.....	132
APÊNDICE G - TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS.....	135

1 INTRODUÇÃO

Minha formação enquanto aluna de magistério e, posteriormente, no curso de pedagogia sempre estiveram pautadas num processo democrático, estabelecendo uma relação aberta, com diálogo, possibilitando que todos os sujeitos participassem do processo de ensinar e de aprender. O cuidado para com os sujeitos que me foram confiados nesses 22 anos de magistério sempre foi imprescindível. O cuidar com atenção e carinho, além do conhecimento, da formação dos alunos, tanto do Ensino Fundamental quanto da EJA, foram minhas metas e contribuíram para que o processo de aprendizagem fosse se concretizando de maneira crítica, criativa e participativa. Pensar uma prática pautada sobre a democracia e a participação sempre me intrigou e me provocaram inúmeros questionamentos: que sujeito desejo formar? Em que sentido minhas aulas contribuem para a formação do meu aluno? Possibilito uma aula participativa? Permito que todos possam ter vez e voz?

De 2013 a 2016, iniciei uma nova experiência, assumindo a função de coordenadora pedagógica do Serviço de Educação de Jovens e Adultos (SEJA¹) na Secretaria Municipal de Educação. Minha nova tarefa foi desafiante e possibilitou-me aprender muito, a ler mais, conhecer leis, buscar alternativas para a formação dos alunos da Educação de Jovens e Adultos (EJA). Também, tive a possibilidade de contribuir para a elaboração do Plano Municipal de Educação (PME, 2015-2024).

A condução do PME (2015-2024) foi um momento de aprendizagem, desafios, estudos, leituras e organização de redes para estudos, bem como sua elaboração efetiva. Na condução e construção deste trabalho inquietava-me a falta de envolvimento dos professores, tanto na questão de estudo sobre a temática da gestão democrática, assim como na participação no processo. Essa inquietação despertou-me o desejo de aprofundar a temática, torná-la um problema de pesquisa, para que se concretizasse a dissertação de mestrado. Então, entender a leitura que os professores do Ensino Fundamental realizam sobre a gestão democrática tornou-se meu objeto de pesquisa.

A trajetória de estudos e leituras foram contribuindo para qualificar meu trabalho docente, aprendendo a tornar as aulas cada vez mais participativas e críticas, ouvir as necessidades dos alunos, entender como aprendem, fatores que me proporcionaram chegar até o mestrado. Estar no mestrado me possibilitou abrir horizontes, perceber falhas, reconhecer erros e redimensionar minha prática. O questionamento e a inquietação me acompanham.

¹ SEJA – Escola Municipal de Ensino Fundamental Honorino Pereira Borges – SEJA. É uma escola do município com Educação de Jovens e Adultos.

Nesse sentido, esse processo de reflexão e de busca de compreensão da prática não pode ficar isolado da realidade atual. As transformações dos meios de produção e o grande avanço da ciência e, de modo especial, da tecnologia desafiam o setor educacional para enfrentar os dilemas provocados pela sociedade global. À educação fica sempre o desafio de realizar propostas concretas e palpáveis, a fim de contribuir para a formação dos sujeitos, bem como preparar satisfatoriamente a mão de obra para o mercado de trabalho. Porém, nem sempre a educação tem condições de responder de forma satisfatória os anseios que surgem dos distintos grupos que compõe o conjunto da sociedade.

Constata-se a presença de grupos cada vez mais poderosos que monopolizam a economia e a política, provocando um processo de marginalização e exclusão da própria escola. E esta, por sua vez, sofre influências dessa realidade. E, no dizer de Laval (2004, p. 258) “se a escola é uma empresa produtora de um serviço, se ela depende de uma eficácia mensurável, se seu custo deve ser controlado ou reduzido, é preciso instalar no comando da “organização aprendiz”. Assim, torna-se necessário superar a lógica do mercado e pensar estratégias, discutir alternativas para assegurar os processos educativos, inserindo todos em práticas democráticas e participativas. Participar é compartilhar, poder para decidir metas e estratégias, bem como desenvolver um processo de construção da autonomia. Dessa maneira, a gestão democrática possibilita que a escola possa definir seu posicionamento diante dos fatos e situações. Para Freire (1993, p. 88), se aprende democracia fazendo democracia pela prática da participação.

Segundo Santos (2016, p. 120), a democracia está passando por uma crise com duas patologias: a da representação e da participação. As pessoas percebem o distanciamento entre os anseios e a atuação dos representantes. Já quanto à participação, os cidadãos desejam participar mais, mesmo percebendo que ela é inútil. Nesse sentido, a educação depende da democracia e vice-versa, pois quanto mais participação democrática haverá, mais envolvimento das pessoas, logo há a possibilidade de mais recursos para a educação. Para o autor, a democracia “é todo o processo de transformação de relações de poder desigual em relação a autoridade partilhada. Onde quer que haja luta contra o poder desigual, há processo de democratização” (SANTOS, 2016, p. 133). Então, percebe-se hoje ações isoladas de democracia participativa e não um processo dinâmico e internalizado nos sujeitos que atuam na área educacional. Até que ponto os professores conseguem estabelecer relações democráticas participativas nas escolas?

Laval (2004, p. 301) destaca que a escola está sujeita a imposição neoliberal e essa “lógica traz à luz novas contradições do tipo ético e político porque ela não se dá sem tocar nos valores fundamentais da escola”. Dessa forma, a escola fica forçada a assumir valores que são

do mercado, esquecendo-se de valores essenciais, os quais contribuem para o processo de ensinar e de aprender e, principalmente, para a construção de um processo democrático-participativo. Sob essa perspectiva e “principalmente uma política *laisser-faire*, introduz, entre as famílias, mas também entre os profissionais do ensino, conflitos entre valores coletivos e interesse privado”. Nesse conflito, muitas vezes, os interesses individuais se sobrepõem aos coletivos, impedindo uma construção participativa da equipe escolar. Tais valores neoliberais subjacentes são, para Laval (2004, p. 303), “um currículo escondido” e, que, muitas vezes, não é percebido, porque invade sutilmente a escola. A busca por estudos e leitura de mundo devem ser uma constante para a construção de uma sociedade democrática, justa e solidária, tanto para professores quanto para alunos.

Para Souza (2009, p. 128), “pensar a democracia exige pensar as possibilidades reais de sua realização. Do contrário, trata-se apenas de uma democracia estética, na qual as pessoas atuam na esfera pública fazendo escolhas como uma ação que se basta em si mesma”. O autor ainda complementa que “a democracia se faz menos nas definições formais, constitucionais, dos direitos dos indivíduos e mais pela ampliação real das condições de superação das desigualdades sociais”. Na verdade, a democracia e seu exercício se tornam um processo de aprendizado para os sujeitos, a fim que, através da organização, possam lutar por seus direitos e terem voz e vez no processo democrático. Esse processo necessita atender às demandas da sociedade contemporânea, colocando a escola na perspectiva de uma nova reflexão, a de formar um cidadão crítico, criativo e consciente, sendo capaz de interferir na realidade, contribuindo para a superação da desigualdade social. É a busca da formação integral e cidadã dos sujeitos em que a educação tem papel primordial.

Dessa forma, dentro desse contexto se desenvolve a gestão da educação. A escola necessita ser pensada, refletida em todas as suas dimensões e espaços, desde a sala de aula, perpassando a gestão, a comunidade e o trabalho coletivo, pois ela tem o compromisso com o pedagógico. Nesse sentido, torna-se possível pensar a escola a partir de uma concepção democrática em que todos os sujeitos possam realizar o exercício da democracia, o qual é uma forma de convivência. A prática da gestão democrática é um princípio assegurado pelas leis vigentes em nosso país, possibilitando para que todos participem, a fim de conduzir uma proposta de democratização da educação com qualidade. É preciso considerar que uma gestão democrática não se constitui de forma repentina, como um passe de mágica. Ela vai se concretizando lentamente, ocupando seu espaço. Para ser uma escola democrática é necessário que gestores, professores, alunos, funcionários e comunidade em geral se envolvam com sua constituição, realizando trabalho em equipe com empenho e determinação, em que todos

possam vivenciar esse momento. De acordo com Libâneo (2018, p. 89), a “participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola”, pois não existe democracia sem participação e vice-versa, porém na realidade das escolas isso nem sempre acontece. Pode-se ter participação, mas não um processo democrático instalado, por isso que as discussões em torno da democracia e da escola não podem ficar alheia à realidade. Então, a democracia passou a fazer parte dos discursos e debates também no âmbito educacional.

Nessa perspectiva, a gestão democrática, amparada pela Constituição Federal, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9394/96), Plano Nacional de Educação (PNE 2014-2024), apresenta avanços na área educacional. Os documentos municipais também apontam para mudanças, todavia é preciso pensar possibilidades na educação com base em relações democráticas, as quais possam nortear e oferecer contribuições significativas para a vida dos sujeitos. Dessa maneira, surge a possibilidade de abrir espaço para a coletividade, o diálogo, a tomada de decisões em conjunto, permitindo o direito de participação de todos os sujeitos da escola. Muda-se, ou pelo menos, tenta-se mudar, todo um processo implantado de autoritarismo, de gestão centralizada, de relações verticais, de ideias impostas, regras e decisões a serem cumpridas em que o diretor é o centro e detentor de todo o poder. Assumir uma postura democrática exige dos sujeitos comprometimento, abertura aos desafios, expor-se ao diálogo, permitir que todos possam ter vez e voz no processo educativo e formativo que se estabelece na escola.

A gestão democrática, apesar de todos os estudos realizados e estar há tanto tempo em discussão, ainda é um desafio lançado sob a educação, provocando o professor para repensar suas práticas e/ou modificá-las através do processo democrático. Muito se discute ou se escreve sobre gestão democrática. Ela é um modo de gerir uma instituição de forma democrática, participativa e transparente por parte de todos os sujeitos envolvidos. A participação de todos é de suma importância para alcançar a almejada educação de qualidade. A gestão democrática objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todos e tudo o que existe na escola, promovendo a aprendizagem dos alunos, formando-os para enfrentarem os desafios de dentro e fora da sala de aula. Os documentos oficiais ligados à educação, bem como a formação para os professores, apontam para que se assuma e se aprimore a gestão democrática e participativa. Porém, entre as orientações formais e legais e a efetiva concretização deste processo há muitas dúvidas e dificuldades. Nesse sentido, o tema proposto constitui-se a problemática desta pesquisa, implicando em leituras sobre modelo de gestão, legislação e gestão democrática realizada pelos educadores que atuam na escola pública.

A adoção ou o aprimoramento das estratégias de gestão participativa da escola pública são facilmente identificados nos documentos oficiais e nos processos formais de formação. A LDB (9394/96), inspirada pela Constituição Federal de 1988, indica alguns movimentos que se caracterizam como gestão democrática da escola. Entre os movimentos, citam-se a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico; participação da comunidade escolar na escolha da direção; composição de conselho escolar com ampla representação da comunidade; envolvimento de pais e responsáveis, dos alunos e dos professores de forma mais participativa. Assim, algumas estratégias para o aprimoramento da gestão democrática e participativa tornam-se visíveis em documentos oficiais e legislações.

Com este intuito me aproximo do problema de pesquisa que poderia ser formulado por meio das seguintes questões: qual a compreensão de gestão democrática realizada pelos educadores que atuam na escola pública municipal? Que ações são possíveis implementar para construir um processo democrático? Questões estas que procurei compreender sob a perspectiva da gestão democrática, legislação vigente, identificando seus dilemas e exigências. Dessa forma, a pesquisa fundamentou-se em seu objetivo geral de identificar, a partir da compreensão dos professores de uma escola do sistema de ensino público do município de Marau/RS, a forma como esses percebem a gestão democrática em seu local de trabalho. Além disso, os objetivos específicos contribuíram para concretizar a proposta de pesquisa: a) destacar e analisar aspectos da legislação sobre o tema em foco e que influenciam diretamente a prática docente; b) revisitar, teoricamente, o conceito de gestão democrática para embasar e analisar a pesquisa; c) descrever como os instrumentos de participação coletiva contribuem para a gestão democrática e para a qualidade do ensino; d) identificar a efetividade dos princípios da gestão democrática sob a perspectiva dos professores da escola pública e, por fim, e) identificar elementos que constituem a gestão democrática no espaço escolar, na perspectiva dos professores investigados.

Dessa forma, a hipótese para a pesquisa foi de que a incorporação da gestão democrática depende tanto de uma compreensão teórica de sua significação quanto da efetivação de ações democráticas no cotidiano escolar. Nesse sentido, a metodologia objetivou o detalhamento dos recursos e procedimentos utilizados para que a dissertação se concretizasse. O método “trata do conjunto de processos pelos quais se torna possível conhecer uma realidade específica, produzir um dado objeto ou desenvolver certos procedimentos ou comportamentos”, salientam Diehl e Tatim (2004, p. 48). Torna-se necessário partir do delineamento do trabalho quanto a abordagem e os métodos que se pretende utilizar, tendo como intuito atingir os objetivos propostos anteriormente. Ainda, com relação à metodologia, a pesquisa foi bibliográfica, documental e de campo. De acordo com Vergara (1998, p. 46), a pesquisa bibliográfica é um

“estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, [...]”. Gil (2002, p. 44), por sua vez, complementa afirmando que ela é sistematizada, a partir de material já elaborado, ou seja, através de material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos. Também, os materiais dispostos nos meios eletrônicos como biblioteca virtual e internet. A pesquisa bibliográfica foi utilizada para a elaboração de toda a dissertação, fornecendo subsídios teóricos para sua formatação.

Já a pesquisa documental tem como base os documentos, no caso, a legislação vigente (Constituição, LDB 9394/96 e PNE 2014-2024). Para Vergara (1998, p. 46), essa pesquisa é realizada com documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza. Em Gil (2002, p. 45) tem-se que “a pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica”. Para o autor, o que diferencia as duas são fontes e a pesquisa documental “vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico”.

Por sua vez, o estudo de campo, Gil (2002, p. 53) apresenta-o como estudo de um grupo, “ressaltando a interação entre seus componentes”. O autor afirma que esse tipo de estudo possibilita a imersão na realidade, apresenta resultados fidedignos e o pesquisador tem um maior envolvimento com os sujeitos da pesquisa. A pesquisa de campo fez parte da dissertação em um capítulo que apresenta os dados obtidos através de questionários e entrevistas para os professores. Estes responderam questões referentes à gestão democrática na escola, procurando identificar o que compreendem e o que fazem para tornar a escola um espaço democrático participativo.

Nesse sentido, o estudo é fundamentado com as teorias de alguns autores como Libâneo (2018), Paro (2000, 2007, 2015), Souza (2009) entre outros que abordam o referido tema. Na metodologia foi utilizado os autores Vergara (1998) e Gil (2002). Teoria que possibilitou compreender a gestão democrática e o envolvimento dos sujeitos da escola com esse processo, contribuindo para a análise dos questionários e entrevistas realizados com professores de uma escola pública.

A dissertação está organizada em cinco capítulos. Na introdução, apresentam-se os elementos constitutivos desta pesquisa e, através deles, a construção de todo suporte teórico e metodológico. Destacam-se a justificativa para o desenvolvimento da pesquisa, o problema que conduz o processo de investigação, os objetivos e a metodologia. Também, constam as motivações que originaram o interesse pelo estudo e conduzem todo o processo de leitura, reflexão e pesquisa.

O segundo capítulo, por sua vez, lança um olhar sobre a gestão democrática em legislações, buscando abordar elementos da gestão democrática presente na legislação vigente, desde a Constituição Federal de 1988, perpassando a LDB (9394/96), o PNE (2014-2024) e o Plano Municipal de Educação (PME 2015-2024), assim como procurando entender o que estas abordam sobre o tema. Também, percebendo que a gestão democrática dentro da legislação oferece suporte para que se efetive dentro dos espaços escolares. A legislação proporciona respaldo para a construção de um processo democrático e participativo da gestão, tornando as relações horizontais e com o envolvimento de todos.

Já o terceiro capítulo busca compreender a gestão como um todo, ou seja, desde a sua organização, seus princípios até o papel dos sujeitos, percebendo o quanto todos e tudo o que faz parte da escola necessita estar integrado para a efetivação de uma gestão democrática participativa. No quarto capítulo apresenta-se a descrição da metodologia adotada, apresentando o espaço empírico, local e sujeitos da pesquisa, instrumento de coleta de dados e os procedimentos adotados para a sua concretização. Além disso, no quinto, apresenta-se o resultado da análise dos questionários e das entrevistas realizados com professores de uma escola municipal do município de Marau/RS. Tanto os questionários quanto as entrevistas serviram de base para a discussão dos resultados, ou seja, os dados coletados foram confrontados e analisados com base no referencial teórico. Ambos foram imprescindíveis para entender a compreensão que os professores de uma escola pública possuem de gestão democrática, procurando relacionar com a realidade escolar, a teoria e as concepções que se constrói durante a vida profissional. Nesse sentido, procura-se oferecer uma resposta ao problema inicial da pesquisa, visando construir um processo de reflexão contínua na construção tanto teórica quanto prática da temática da gestão democrática.

Por fim, busca-se traçar algumas considerações que não são finais, pois são resultados de um estudo que está em processo e que pode fazer surgir outros questionamentos para novas possibilidades. Eis o desafio!

2 UM OLHAR SOBRE A GESTÃO DEMOCRÁTICA A PARTIR DAS LEGISLAÇÕES

A busca por elementos para entender a gestão democrática é fundamental, não somente porque a legislação promove a sua efetiva consolidação, mas porque “é preciso efetivar as conquistas democráticas e prosseguir com uma rigorosa e fundamental revisão da legislação” (MEDEIROS; LUCE, 2006, p. 23-24). Para ir em busca de caminhos, a fim de construir um processo democrático, é fundamental que “agentes do cenário educacional (pais, estudantes, professores, funcionários...) como cidadãos, “empoderados” de seus legítimos direitos individuais, coletivos, sociais e políticos” possam reivindicar, por meio da participação efetiva e consciente, a efetivação da gestão democrática (MEDEIROS; LUCE, 2006, p. 23-24).

Conforme Dourado (1998, p. 78), as políticas educacionais do Brasil tiveram marcas decisivas, em especial as legais e institucionais. As discussões em torno da democratização do ensino não podem ficar alheia ao marco da Constituição Federal e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação. Pensar sob essa perspectiva remete a entender as concepções norteadoras dessa discussão, que são a gestão democrática e a legislação. Assim, ainda para Dourado (1998, p. 78), a gestão democrática “é entendida como um processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa”, mas que vislumbra a “possibilidade de canais de efetiva participação e de aprendizado do “jogo” democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas do poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas”.

A democratização da educação, de acordo com Medeiros e Luce (2006, p. 19-21), está “associada à democratização do acesso e a estratégias globais que garantam a continuidade dos estudos, tendo como horizonte a universalização do ensino para toda a população, bem como o debate sobre a qualidade social dessa educação universalizada”. Essa é uma questão subjacente na luta pela gestão democrática, pois está associada à descentralização do poder. Enquanto a gestão democrática, aquela que visa a transformação necessita a “participação efetiva de todos os envolvidos, dos interessados, nas deliberações da escola, ao mesmo tempo exige do Estado as condições para sua autonomia e funcionamento qualificado”. A área educacional necessita enfrentar e superar os empecilhos, construindo um processo de cidadania, democracia e participação com todos os seus sujeitos.

A gestão democrática prioriza a participação da comunidade em todos os sentidos, para que juntos possam tomar as decisões, construindo ações coletivas a fim de atingir os objetivos. Tudo isso somente será alcançado através do diálogo, do consenso, do envolvimento efetivo dos sujeitos. A participação em educação é fundamental, porém, muitas vezes, essa

terminologia somente é vista como tomar decisões que “é quase sempre uma estratégia que visa o aumento da produtividade” (LIBÂNEO, 2018, p. 89) e, por isso, banalizado nas escolas. Muitas vezes, tem-se nas escolas uma pseudoparticipação, a qual é promovida sem o devido cuidado, mantendo a verticalização das decisões, sem compromisso com a transformação.

Pensar a gestão democrática remete entender que democracia e participação são inseparáveis, porém nem sempre ocorre a reciprocidade entre os termos na escola. Isso ocorre porque “a democracia só se efetiva por atos e relações que se dão no nível da realidade concreta”, salienta Paro (2000, p. 18). Assim, se constitui a gestão democrática nas escolas, um processo que ocorre através da convivência entre todos e esse coletivo atuante é carregado de uma maturidade social que vai dando identidade ao grupo, proporcionando o envolvimento de todos os sujeitos. É a construção coletiva de um processo de gestão que busca superar o autoritarismo, a desigualdade, as diferenças, as relações verticais, promovendo a consciência de conjunto e de pertença a essa instituição.

Para Medeiros e Luce (2006, p. 19), gestão democrática é refletir sobre elementos que são “implicados entre si – democratização do acesso e permanência/continuidade nos estudos, democratização dos saberes que dão passagem à cidadania e ao trabalho, participação nos processos de planificação e decisão e relações de autonomia”, inserindo tudo isso num “projeto mais amplo de democratização da sociedade, do qual a educação é constitutiva e constituinte”. Complementando, Libâneo (2018, p. 102) afirma que se tem a ideia de que a escola necessita agregar pessoas e é nela que se realiza o exercício de “formas democráticas de gestão e de tomada de decisões”. As decisões são tomadas de forma coletiva, mas não desobrigando as pessoas da responsabilidade individual para com o grupo. E acrescenta,

[...] a gestão participativa é a forma de exercício democrático da gestão e um direito da cidadania, mas implica, também, deveres e responsabilidades, portanto, a gestão da participação e a gestão eficaz. Se, por um lado, a gestão democrática é uma atividade coletiva implicando a participação e objetivos comuns, por outro, depende também de capacidades e responsabilidades individuais e de uma ação coordenada e controlada (LIBÂNEO, 2018, p. 108).

O exercício da gestão democrática possibilita o trabalho em equipe, visando à formação dos alunos, bem como contribui para organizar as funções na escola, distribuindo responsabilidades, provocando para a cooperação e o diálogo, favorecendo a convivência. E o mais importante, superando práticas individualistas e autoritárias para que um novo processo se estabeleça. A equipe tem papel primordial, uma vez que, através do seu comprometimento, se torna possível estabelecer relações democráticas e participativas, garantindo resultados de

qualidade para a educação. Para Bastos (1999, p. 09), “a democracia da e na escola é o único caminho para reconstruir a escola pública de qualidade”.

De acordo com Vieira (2006, p. 40-41), a gestão democrática é um exercício “aprendido na escola é lição para toda a vida”, pois consegue interferir sobre questões relevantes na vida da comunidade escolar. Na área da educação, tem-se muitas demandas que necessitam ser enfrentadas, analisadas para atender os desafios da gestão e serão construídas a partir da “experiência de um caminhar coletivo é algo que se constrói cotidianamente”, destacando a LDB (9394/96), a qual primou pela democratização da educação. Paro (2000, p. 17) diz que a escola somente será pública quando oferecer educação de boa qualidade. Isso garantido pelo “controle democrático da escola, já que, por todas as evidências, conclui-se que o Estado não se tem interessado pela universalização de um ensino de boa qualidade”. A garantia da qualidade em educação acontece por meio da participação da comunidade escolar, realizando pressão sobre o Estado, a fim de que este proporcione as mudanças necessárias para o desenvolvimento da educação.

É bem verdade que a situação de calamidade – sem paralelo na história do país – em que se encontra hoje a escola pública exige movimentos de pressão em todos os níveis e instancias da sociedade civil. Por isso, quando se reivindica um espaço de participação na unidade escolar, está-se considerando apenas uma dessas instancias ou níveis. Sem ela, não se fará uma escola verdadeiramente universal e de boa qualidade no Brasil (PARO, 2000, p. 17).

Hora (1994, p. 49) afirma que a “gestão democrática em educação está intimamente articulada ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos, de classe, dos trabalhadores, extrapolando as batalhas internas da educação”. Está associada ao princípio da democracia que mantém o caráter público e gratuito da educação e a sua inserção na sociedade, intervindo de forma crítica e participativa nas decisões da escola. A globalização contribuiu para que as políticas sociais perdessem recursos, agravando as condições das escolas e, por sua vez, precarizando a educação de um modo geral, principalmente com a falta de financiamento. Sob essa perspectiva, torna-se imprescindível entender as políticas educacionais brasileiras, realizando uma reflexão sobre a legislação, a fim de compreender o seu funcionamento e sua aplicabilidade. É preciso pensá-las dentro dos arranjos da política neoliberal.

Com a Constituição Federal de 1988 a política de gestão democrática ganhou destaque, incorporando o princípio à lei. Entende-se que nesse período histórico, de movimento de Diretas Já, buscava-se relações mais democráticas, eleições para governantes, a conquista de organização partidária, elementos que configuraram uma nova organização do Estado. É por

meio da legislação que expectativas democráticas começaram a se instalar e se consolidar, conciliando interesses e posições antagônicas. A seguir, ter-se-á uma breve análise da gestão democrática na Constituição Federal de 1988, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação, no PNE (2014-2024), legislação do município de Marau/RS e o PPP da escola pesquisada.

2.1 A Constituição Federal de 1988

A Constituição Federal de 1988 foi promulgada após mais de duas décadas de Governo Militar e se caracteriza como o marco do processo democrático no Brasil e que possibilitou aos cidadãos inúmeros direitos até então cerceados. A democratização é um processo que vai se efetivando, procurando eliminar o caráter centralizador e autoritário para implantar procedimentos mais transparentes e com maior participação dos indivíduos. No campo educacional, a Constituição de 1988 inseriu o princípio da gestão democrática para a educação nacional. É preciso considerar que “na história brasileira, as formas de gestão da sociedade (legislação, planos de governo, medidas econômicas, entre outros) têm se caracterizado por uma cultura personalista”, salienta Libâneo (2018, p. 115), ou seja, “o “poder governamental é personalizado, como se a pessoa que detém o cargo fosse a responsável solitária pelas decisões”. Isso faz com que as pessoas fiquem esperando as decisões governamentais. E na área educacional acontece da mesma forma, pois já se está acostumado com essa prática verticalizada de poder.

Oliveira e Adrião (2007, p. 65) destacam o “ineditismo da gestão democrática como princípio da educação nacional em um texto constitucional brasileiro”, percebendo a importância de ter na lei o princípio da democracia como forma de constituição da gestão escolar. Ainda, os autores afirmam que um dos motivos que provocaram essa inserção na lei foi a de “importantes movimentos nacionais voltados para a redemocratização do país”. Dada essa importância que o princípio democrático foi inserido com o intuito de promover a participação igual de todos os sujeitos, permitindo a “intervenção e decisão, criando mecanismos que facilitem a consolidação de iguais possibilidades de opção e ação diante dos processos decisórios”.

Libâneo (2018, p. 116) afirma que as camadas populares apresentam desvantagens no que tange a “efetivação da participação política em relação às classes dominantes, entre outras razões, pelo poder da manipulação dos meios de comunicação, pela desescolarização da população, pela falta de organização popular, pelo poder financeiro das classes dominantes”. Esse quadro reflete na escola, impedindo, muitas vezes, a organização dos sujeitos para

participar e contribuir na tomada de decisões. A cidadania é construída por processos de participação em que a escola se torna a protagonista por criar espaços democráticos e participativos, ou seja, possibilitando a vivência da democracia participativa.

Nesse sentido, a Constituição apresentou um marco importante quando apresenta como princípio a democracia. Adrião e Camargo (2007, p. 63) colocam que é necessário refletir sobre a Constituição, percebendo o seu caráter de construção, mas não se pode esquecer que “saímos de um período ditatorial com a expectativa e a necessidade de vivermos, principalmente a partir da década de 1980, relações mais democráticas”.

A luta pelas liberdades; os primeiros grandes movimentos grevistas; o movimento “Diretas Já” pelo retorno de eleições para governantes; a conquista da liberdade; de organização partidária, entre tantas outras ações no campo trabalhista, político e social, configuraram um “clima” por maior participação e democratização das várias esferas da sociedade brasileira, incluindo-se a organização do próprio Estado (ADRIÃO; CAMARGO, 2007, p. 63).

No campo educacional, a Constituição de 1988 inseriu o princípio da gestão democrática para a educação nacional. Nesse sentido, Adrião e Camargo (2007, p. 65) destacam como algo inédito e ligado a “importantes movimentos nacionais voltados para a redemocratização do país”. No Capítulo III, Seção I, do referido documento, trata da Educação, a qual é assumida pelo Estado como dever, conforme transcrito a seguir:

Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (BRASIL, 1988).

A gestão democrática aparece como um princípio que coaduna com o Estado Democrático, de acordo com a Lei Maior. Sob o aspecto legal, na educação brasileira tem-se a escola como o lugar do ensino e da aprendizagem, além da relação democrática que necessita acontecer nesse espaço entre os sujeitos diretor, professores, pais, alunos e funcionários são responsáveis ou deveriam ser pelas decisões que necessitam acontecer com o apoio de todos, ou seja, a escola necessita ser o espaço da cidadania. O artigo 1º, inciso II da Constituição Federal “A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos: II - a cidadania”.

O texto sobre a gestão democrática ficou assim redigido: “Capítulo III Da educação, da Cultura e do Desporto Seção I Da educação artigo 206 – O ensino será ministrado com base

nos seguintes princípios: VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei”. Um avanço para a época, mas que necessita ser efetivada, pois as legislações educacionais ainda a reforçam. Porém, de maneira formal, o direito está garantido.

É preciso considerar a ideia de que a gestão democrática foi parcial, porque a legislação somente não é garantia de sua efetivação, uma vez que se tem o princípio garantido na lei e algumas experiências acontecendo em termos de eleição para diretores, grêmios estudantis, formação dos conselhos escolares, entre outros. No entanto, Oliveira (1997, p. 95) alerta que o “processo de regulamentação do art. 206 da Constituição Federal vem se transformando numa arena onde diferentes projetos disputam sua mais adequada interpretação”. Por isso, a garantia de um artigo constitucional que “estabelece a gestão democrática não é suficiente para sua efetivação. A leitura que se faz dos termos gestão e democracia e, ainda mais, da combinação de ambos, varia conforme os projetos em disputa” (OLIVEIRA, 1997, p. 95).

O artigo 208, em seu parágrafo 1º, garante a efetivação do dever do Estado com a educação mediante: “O acesso ao ensino obrigatório e gratuito é direito público subjetivo”. Ao se referir ao direito público subjetivo, pressupõe o exercício da cidadania, pois os cidadãos entre 04 (quatro) e 17 (dezesete) anos de idade, os quais não concluíram sua formação escolar, podem reclamar o direito de acesso à educação escolar ao Estado. Este tem o dever de garanti-lo, como previsto no inciso I do artigo 208: “I - educação básica obrigatória e gratuita dos 4 (quatro) aos 17 (dezesete) anos de idade, assegurada inclusive sua oferta gratuita para todos os que a ela não tiveram acesso na idade própria”. Outro documento que trata da gestão democrática da educação é a LDB (9394/96) que será abordado a seguir.

2.2 Gestão democrática na lei 9.394 de 1996

A LDB (9394/1996), atualmente em vigor, foi aprovada em 20 de dezembro de 1996. Essa versão da lei atualizou as diretrizes e as bases da educação brasileira, sendo uma lei educacional de suma importância. Retomando a lei, o seu artigo 1º diz que “a educação abrange os processos formativos”, assim se evidencia a questão de ordenamento disciplinar da educação, cabendo às instituições suas próprias opções pedagógicas.

Nesse sentido, está em consonância com a Constituição Federal de 1988 em seu artigo 2º “A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”. Destacando que a educação é “dever do Estado” e “dever da família”, tendo como base os princípios da liberdade e

solidariedade e como finalidade qualificação para o trabalho, exercício da cidadania e o pleno desenvolvimento do estudante. Então, para alcançar tal propósito, torna-se necessária toda uma organização escolar diferenciada e um trabalho pedagógico de qualidade, a fim de atingir os objetivos.

Dessa forma, a escola necessita constituir-se em um espaço democrático, no qual todos os sujeitos (pais, alunos, professores, gestores, funcionários) possam exercer a cidadania em seu sentido pleno. A formação possui como foco os cidadãos e um trabalho pedagógico voltado para tornar o sujeito consciente, crítico e participativo no contexto em que se inserem. Assim, na LDB (9394/96) tem-se o princípio da gestão democrática do ensino, no entanto não avançou muito com relação à Constituição Federal. A LDB (9394/96) atendeu as recomendações da Conferência Mundial de Educação para Todos, realizada em Jontiem, na Tailândia, e da Declaração de Nova Delhi de 1993, destaca Oliveira (1997, p. 90).

Paro (2007, p. 73) elenca seis temas relevantes, os quais estão presentes na redação da LDB (9394/96). O **primeiro** é a apresentação das normas da gestão democrática na escola, verificado no “Art. 3º - O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VIII - gestão democrática do ensino público na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino”. É importante destacar que esse artigo está relacionado ao inciso VII do artigo 205, que apresenta o princípio da gestão democrática. Realiza duas observações pertinentes:

- a) restringir a gestão democrática no âmbito público, reforçando que a gestão democrática no ensino público “significa isso que o ensino privado pode se pautar por uma gestão autoritária? Numa sociedade que se quer democrática, é possível, a pretexto de se garantir liberdade de ensino à iniciativa privada” e, procurar pensar que a educação – “a própria atividade de atualização histórica do homem, pela apreensão do saber – possa fazer-se sem levar em conta os princípios democráticos?” O autor ainda complementa que é possível “perceber a que disparates nossos legisladores se prestam, quando, cedendo à ânsia do lucro representada nos lobbies dos interesses privados, permitem que a lógica do mercado se sobreponha à razão e aos interesses da sociedade” (PARO, 2007, p. 74);
- b) entender que a regulamentação da lei esteja esgotada no âmbito nacional e isso é confirmado pelo artigo 14, o qual dispõe sobre:

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

O artigo destaca que as normas serão delineadas pelos sistemas de ensino, no entanto estas não são bem definidas. Em Paro (2007, p. 74), tem-se que o princípio é inerente à sociedade civil e à atividade educativa. Para o autor, o primeiro princípio apresenta o óbvio, pois se torna difícil imaginar a elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) sem o envolvimento dos profissionais da educação. Já, com relação ao segundo princípio, reitera o que já vinha ocorrendo nas escolas que era o envolvimento da comunidade escolar e dos conselhos escolares, mas não define a forma deliberativa desses conselhos.

Quando os grupos organizados da sociedade civil, em especial os trabalhadores em educação pressionaram os constituintes de 1988 para inscreverem na Carta Magna o princípio da gestão democrática do ensino, eles estavam legitimamente preocupados com a necessidade de uma escola fundada sob a égide dos preceitos democráticos, que denunciasse a atual estrutura hierarquizante e autoritária que inibe o exercício de relações verdadeiramente pedagógicas, intrinsecamente opostas às relações de mando e submissão que são admitidas, hoje, nas escolas (PARO, 2007, p. 75).

O **segundo** elemento é sobre as condições de trabalho na escola, presente no artigo 4º O dever do Estado com a educação escolar pública efetivado mediante a garantia de: [...] “IX padrões mínimos de qualidade de ensino, definidos como a variedade e quantidade mínimas, por aluno, de insumos indispensáveis ao desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem”. O artigo 25, da mesma lei, reforça que a função das autoridades é perceber as relações de número de alunos por professor, carga horária e condições materiais. É um apoio legal que reivindica o mínimo necessário para a efetivação da aprendizagem.-

Parece ter-se generalizado nos meios políticos e administrativos do país, com amplo apoio da mídia, e discurso segundo o qual, em termos de atendimento à demanda por ensino fundamental, já chegamos ao atendimento em termos quantitativos, ponto que praticamente todos os jovens e crianças têm acesso a esse nível de ensino e a melhoria da qualidade do ensino oferecido (PARO, 2007, p. 76).

O **terceiro** elemento é a autonomia da escola, a qual é abordada no artigo 15 “os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público”. Para Paro (2007, p. 77), a palavra autonomia está presente na fala dos educadores, bem como nos discursos conservadores e privatistas. Reforça a diferença de autonomia e descentralização do poder. “A descentralização se dá na medida em que se possibilita cada vez mais aos destinatários do serviço público sua participação efetiva, por si ou por seus representantes, nas tomadas de decisão”. A autonomia

solicitada pelos professores é uma “oposição ao controle político-burocrático que se impunha as unidades escolares”, principalmente, no período da ditadura. Assim, Paro (2007, p. 77) afirma que a autonomia é a “necessidade de participação da comunidade e passagem do controle das escolas às mãos da sociedade civil”. As medidas parecem eximir o Estado das suas responsabilidades com as necessidades básicas das unidades escolares. A autonomia pedagógica de que trata a lei, “deve fazer-se sobre bases mínimas de conteúdos curriculares nacionalmente estabelecidos, não deixando os meios objetivos da educação escolar ao sabor dos interesses meramente paroquiais deste ou daquele grupo na gestão da escola” (PARO, 2007, p. 77). Tem-se muito a caminhar para atingir a autonomia das escolas, a fim de se contribuir de fato para tornar as pessoas sujeitas do processo, mas é preciso considerar que “a autonomia nem sempre está associada à democracia” (PARO, 2007, p. 77).

O **quarto** elemento é a participação da comunidade na gestão escolar, apontado no artigo 12 da presente lei, assim descrito:

- I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;
- II - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- III - assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
- IV - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
- V - prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;
- VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;
- VII - informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica.

O artigo reforça a responsabilidade da comunidade escolar em participar do processo decisório da escola. Paro (2007, p. 78) salienta que os incisos VI e VII produzem reflexos na gestão democrática, porque estabelecem o dever da escola em garantir o envolvimento da família e da comunidade. Para tanto, torna-se necessário elaborar estratégias a fim de que a comunidade escolar participe das atividades, decisões e na construção de objetivos educativos. Além disso, o inciso VII salienta a questão de apresentar aos pais e responsáveis a execução da proposta pedagógica. Nesse sentido, Paro (2007, p. 78) afirma que “pode ser muito rica e plena de significados para o exercício da gestão democrática da escola”, porém uma efetiva participação deve ir além de apenas comunicar aos pais e responsáveis. A responsabilidade passa a ser da escola e não mais do Estado. Assim, quando a escola passa a ter essas incumbências, necessita assumir um processo democrático de gestão, incluindo a participação de todos para o efetivo exercício da cidadania e da democracia.

Ainda, o artigo 13 “caminha na mesma direção”, do artigo 12, como afirma Paro (2007, p. 78), no sentido que os professores também contribuem com incumbências referentes a sua

função, reforçando a participação como um aspecto importante para a gestão. Para efetivar uma gestão democrática, necessita-se a participação dos professores, bem como que estes tenham consciência da importância da presença ativa e efetiva dos pais, dos responsáveis, enfim, de toda comunidade educativa. Esse artigo reforça as funções dos professores no processo de concretização da gestão democrática, também na elaboração do projeto pedagógico e com a interação entre família e escola.

O **quinto** elemento, destacado por Paro (2007, p. 79-80), é a formação profissional dos dirigentes, descrita no artigo 64 da LDB:

A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional.

A lei vincula a formação do diretor em “cursos de graduação em pedagogia ou em nível pós-graduação, a critério da instituição de ensino”. Logo, faz-se necessário pensar um processo de formação que “ignore a especificidade, a complexidade e a importância do caráter político-pedagógico das funções exercidas pelo dirigente escolar, reduzindo-as ao tecnicismo presente nos chamados “princípios de métodos” da administração empresarial capitalista”. Esse trabalho integrador que aborde as especificidades do ser gestor é fundamental para a condução de um processo democrático-participativo. Sua função pode ir além das administrativas, envolvendo-se com toda a dinâmica da escola.

O **sexto** elemento é a escolha dos dirigentes escolares que está no artigo 67, especificamente, no parágrafo único em que apresenta a seguinte redação: “A experiência docente é pré-requisito para o exercício profissional de quaisquer outras funções de magistério, nos termos das normas de cada sistema de ensino”. Entende-se que nesse parágrafo se enquadra a função de diretor de escola. Paro (2007, p. 81) expressa o desejo de que os “tomadores de decisão envidem esforços para conceber sistemas eletivos de escolhas de dirigentes, capazes de lhes dar a legitimidade política necessária ao desempenho de suas funções”. É claro que a democratização da escola não está atrelada somente a eleição de diretor. No entanto, a LDB (9394/96), segundo Paro (2007, p. 81), foi frustrante no sentido de não apresentar regras para a concretização de mudança estrutural com relação ao poder e a autoridade dentro da escola. É preciso uma organização para além da “colaboração recíproca e fundada, não na imposição, mas na convivência e no diálogo, se previssem instituições e práticas que garantissem a participação efetiva, tanto dos servidores quanto dos usuários nas decisões da escola”. O papel

do diretor não é de detentor das decisões, mas é aquele que atende a “vontade dos seus dirigidos, de modo a comprometer-se de fato com os que fazem a educação escolar e, acima de tudo, com os usuários diretos e indiretos de seus serviços”.

Destaca-se que o artigo 14 apresenta a gestão democrática do ensino público da Educação Básica:

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

Enfatiza-se que as normas as quais asseguram a gestão democrática na escola necessitam estarem em sintonia, alinhadas com os princípios já citados anteriormente. São os sistemas de ensino que definem tais normas. Através desse artigo, percebe-se que os sistemas de ensino conferem às escolas autonomia pedagógica, financeira e administrativa. Essa autonomia é imprescindível, para que o educandário possa realizar o processo de ensino e aprendizagem, conforme suas convicções e teorias pedagógicas.

Uma vez realizada a análise da gestão democrática e conceitos afins na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, torna-se necessário refletir sobre este conceito na Lei do PNE (2014-2024).

2.3 A gestão democrática no Plano Nacional de Educação

Por meio das leis já citadas e discutidas, pode-se perceber o enfoque dado à democracia. Ela deveria estar presente em todos os níveis de ensino. A regulamentação do Plano Nacional de Educação (PNE 2014-2024) foi determinada pela LDB (9394/96), sendo aprovado pela Lei nº 10.172, de 09 de janeiro de 2001, com vigência decenal. Para o presente trabalho não se pretende descrever todo do PNE (2014-2024), porém se manterá o foco sobre o tema da gestão democrática. De acordo com Carvalho (2015, p. 46), o PNE (2014-2024) foi criado para suprir a falta de regulamentação, mas essa “primeira tentativa não foi suficiente para a resolução dos problemas apresentados na educação, entre os aspectos apontados cita-se o veto ao investimento de 7% do PIB, que inviabilizou o financiamento dos projetos previstos no PNE”. “Com prazo expirado em 2010, este PNE deixou a desejar em diferentes aspectos, tomando-se o princípio constitucional da gestão democrática em educação e a necessidade de uma coordenação nacional de ações para a efetivação de suas metas [...]” (PERONI; FLORES, 2014, p. 182).

O artigo primeiro do PNE (2014-2024) trata da sua aprovação e vigência por 10 (dez) anos, em cumprimento ao disposto no artigo 214 da Constituição Federal:

Art. 214. A lei estabelecerá o plano nacional de educação, de duração decenal, com o objetivo de articular o sistema nacional de educação em regime de colaboração e definir diretrizes, objetivos, metas e estratégias de implementação para assegurar a manutenção e desenvolvimento do ensino em seus diversos níveis, etapas e modalidades por meio de ações integradas dos poderes públicos das diferentes esferas federativas que conduzam a:

I - erradicação do analfabetismo;

II - universalização do atendimento escolar;

III - melhoria da qualidade do ensino;

IV - formação para o trabalho;

V - promoção humanística, científica e tecnológica do País;

VI - estabelecimento de meta de aplicação de recursos públicos em educação como proporção do produto interno bruto.

A Constituição Federal procura definir os objetivos do Plano, bem como suas diretrizes, metas, estratégias e articulação ao Sistema Nacional de Educação. Esse processo visa garantir o desenvolvimento do ensino em seus diversos níveis e etapas de modalidades. Sob essa perspectiva, o PNE (2014-2024) norteia as políticas públicas em educação. O segundo Plano Nacional da Educação, Lei nº 13.005, de 25 de julho de 2014 (PNE 2014-2024), no artigo 2º são definidas as diretrizes do documento e o inciso VI, aborda a “promoção do princípio da gestão democrática da educação pública”, mas não apresenta detalhes sobre o entendimento dessa forma de gestão. Além disso, apresenta as 20 metas para serem superadas e trabalhadas no cotidiano da educação. Dentre elas, está a gestão democrática que, tanto na Constituição como na LDB (9394/96), aparece como princípio, porém no PNE (2014-2024) será difundida juntamente com os demais princípios. O artigo 9 versa sobre:

Art. 9º Os Estados, o Distrito Federal e os Municípios deverão aprovar leis específicas para os seus sistemas de ensino, disciplinando a gestão democrática da educação pública nos respectivos âmbitos de atuação, no prazo de 2 (dois) anos contado da publicação desta Lei, adequando, quando for o caso, a legislação local já adotada com essa finalidade (BRASIL, 2014, p. 46).

Dessa forma, este artigo oferece aos entes federados uma certa autonomia para determinarem a prática da gestão democrática dentro dos espaços escolares, bem como proporciona a discussão de um tema complexo, o qual perpassa a educação. A gestão democrática, apresentada no PNE (2014-2024) como estratégia, está vinculada à qualidade do ensino, à avaliação e ao aporte financeiro. A comunidade escolar assume a gestão dos recursos que lhes cabe (CARVALHO, 2015, p. 47).

Meta 7: fomentar a qualidade da educação básica em todas as etapas e modalidades, com melhoria do fluxo escolar e da aprendizagem de modo a atingir as seguintes médias nacionais para o Ideb: [...] 7.16) apoiar técnica e financeiramente a gestão escolar mediante transferência direta de recursos financeiros à escola, garantindo a participação da comunidade escolar no planejamento e na aplicação dos recursos, visando à ampliação da transparência e ao efetivo desenvolvimento da gestão democrática (BRASIL, 2014, p. 61).

A meta 19, por sua vez, apresenta o tema da gestão democrática na educação, tendo um prazo de dois anos para ser efetivada. Nesse sentido, Carvalho (2015, p. 47) destaca a dicotomia presente nesta meta em que “temos a meritocracia e a “consulta pública” lado a lado, o que faz refletir como duas premissas, aparentemente opostas, poderão combinar-se em prol de um objetivo comum”. Tais premissas fazem parte de um conceito maior de democracia, as quais apresentam diferentes formas de se constituir.

Meta 19: assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto (BRASIL, 2014, p. 83).

Esta meta vem acompanhada de oito estratégias que versam sobre o repasse de recursos da União para os demais entes federados (19.1); estímulos à formação de conselheiros do FUNDEB (19.2); criação de Fóruns Permanentes de Educação nos entes federados (19.3); criação de grêmios estudantis e associações de pais (19.4), conselhos municipais de educação (19.5); estímulo à participação da comunidade escolar na formulação dos documentos norteadores e reguladores das escolas (19.6); autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nas escolas (19.7); e “desenvolver programas de formação de diretores e gestores escolares” (19.8) (BRASIL, 2014).

Na Meta 19 do novo PNE, a proposta de gestão democrática aparece, dando lugar, em nosso entendimento, a um modelo de gestão gerencial, que aponta de forma genérica a participação da comunidade escolar, ao mesmo tempo em que apresenta princípios gerenciais como critérios técnicos de mérito e desempenho (PERONI; FLORES, 2014, p. 186).

Assim, a meta apresenta a participação da comunidade em geral, mas como acontecerá essa participação? A comunidade necessita estar inserida nesse processo para efetivar a gestão democrática, sendo necessário considerar que ela aparece de forma genérica, ampla e sem maiores desdobramentos. A participação da comunidade escolar, a partir do PNE (2014-2024), em sua meta 19, possibilita que as escolas assumam uma nova postura e construam novas formas de resolução de seus problemas e gestão de seus conflitos. Ainda, estabeleçam uma nova

organização e horizontalização das relações, efetivando um planejamento mais participativo e democrático.

De acordo com Carvalho (2015, p. 48), “uma das formas de participação democrática estimulada no PNE (2014-2024) são os conselhos escolares”, porém não são garantia de efetivação da gestão democrática. Através dos conselhos escolares, a comunidade consegue garantir a participação na gestão administrativa, pedagógica e financeira da escola. Segundo Peroni e Flores (2014, p. 187), “dada à correlação de forças vigente, temos uma evidente tensão entre os princípios de compromisso do Estado com a oferta educacional pública de qualidade como garantia de direitos sociais fundamentais” nos diferentes níveis educacionais e, por outro lado, “práticas de implementação de estratégias de privatização da definição e da execução da política pública na área educacional”.

A participação da comunidade é garantida pelo PNE (2014-2024), no entanto não lhe garante o poder de decisão sobre a escolha do diretor, restringindo a sua participação e infringindo um princípio da lei que é a participação. Na Lei do PNE (2014-2024) tem-se a gestão democrática como uma das possibilidades de acesso à educação de qualidade, contribuindo para a formação de sujeitos críticos e ativos no contexto em que se inserem, conforme a Constituição Federal e a LDB (9394/96). É um processo que objetiva romper com uma concepção tradicional de educação e formar indivíduos comprometidos com o contexto e as mudanças que nele necessitam ser realizadas.

Conforme Souza (2016, p. 118), o processo de elaboração do PNE (2014-2024) demonstrou ser a “primeira grande experiência de participação popular no planejamento educacional nacional em processo capitaneado pelo estado brasileiro que resultou em um plano aprovado em lei federal, e isto pode se converter na sua maior virtude”. Assim, a efetivação das metas e estratégias apresentadas no plano “está diretamente relacionado à vigilância e controle social, que neste caso parecem ser de uma dimensão poucas vezes (ou nunca) vista na história educacional brasileira”.

2.4 A legislação municipal e a gestão democrática

As leis anteriormente citadas apresentam o princípio da gestão democrática no sistema de ensino, tendo como pressuposto a participação de todos da área educacional. Nesse sentido, e de acordo com a legislação vigente, os municípios foram convidados a elaborar o seu PME (2015-2024), a fim de integrar as políticas e propostas da educação com a União, Estado e Município. É definido pela Lei Orgânica Municipal, sendo construído em conjunto entre o

Poder Público e a sociedade civil, com representação de todos os setores e entidades, com base nos princípios constitucionais de autonomia e regime de colaboração entre os entes federados. O documento organizado é regido pelo PNE (2014-2024), mas elaborando metas específicas, a nível local a serem atingidas a curto, médio e longo prazo e que há um fórum permanente. No caso do município de Marau/RS, foi instituído o Fórum Permanente de Educação (FME), o qual, de acordo com o Decreto nº 5096/2015, tem a “finalidade de coordenar as conferências municipais de educação, acompanhar e avaliar a implementação de suas deliberações”. Já o Decreto nº 41/2015 designa os representantes para participar do FME, composto pelo Poder Público, representantes das escolas e da sociedade civil.

Para fins desse estudo, será trabalhado apenas com a meta 19, a qual trata da gestão democrática a nível municipal. A base legal que efetivou a criação do PME (2015-2024) foi a Lei Orgânica Municipal de 1990, a qual, em seu artigo 122, define “estabelecerá o Plano Municipal de Educação de duração plurianual elaborado pela Secretaria Municipal de Educação e Cultura, consoante com o Plano Nacional e Estadual de Educação, visando articular e desenvolver o ensino municipal”.

O PME foi elaborado entre os anos de 2014 e 2015, sob a condução de uma Comissão designada pela Secretaria Municipal de Educação (SME), apresentando as seguintes diretrizes, em seu artigo 2º:

- I - erradicação do analfabetismo;
- II - universalização do atendimento escolar, de acordo com a legislação vigente;
- III - superação das desigualdades educacionais, com ênfase na promoção da cidadania e na erradicação de todas as formas de discriminação;
- IV - melhoria da qualidade da educação;
- V - formação para o trabalho e para a cidadania, com ênfase nos valores morais e éticos em que se fundamenta a sociedade;
- VI - promoção humanística, científica, cultural e tecnológica do País;
- VII - estabelecimento de meta de aplicação de recursos públicos em educação, como proporção do Produto Interno Bruto - PIB, que assegure atendimento às necessidades de expansão, com padrão de qualidade e equidade;
- VIII - valorização dos profissionais da educação;
- IX - promoção dos princípios do respeito aos direitos humanos, à diversidade e à sustentabilidade socioambiental;
- X - potencializar e incentivar a gestão democrática na educação;
- XI - valorizar os princípios da equidade, do respeito à diversidade da valorização profissional;
- XII - garantir o atendimento escolar aos educandos da Educação Especial em todos os níveis e modalidades de ensino na rede regular de ensino municipal e o atendimento educacional especializado.

Dessa forma, o PME (2015-2024) foi construído por muitas mãos. A Meta 19 assegura “condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e a consulta pública à comunidade

escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto”. Dentre as metas, destacam-se aquelas que o município já realizava e reafirmou o compromisso no PME (2015-2024): apoio técnico e formação para os conselheiros municipais da educação (19.5); fortalecer o conselho da educação (19.4); ampliar os programas de apoio e formação dos conselheiros do FUNDEB (19.6); estimular a participação dos profissionais da educação, pais e seus familiares na elaboração do PPP (19.9); desenvolver políticas de formação de diretores e gestores (19.10); fortalecimento de ações conjuntas para a infrequência escolar (19.12); ações conjuntas para garantia do acesso e permanência na educação obrigatória (19.13); garantir a paridade de representações nos conselhos municipais e colegiados, coibindo a hegemonia de qualquer setor (19.14).

Além disso, elencam-se as ações que o município realizou depois da elaboração do PME (2015-2024): constituição do sistema municipal de ensino (19.2). A estratégia 19.2 sempre foi uma resistência a nível municipal, por receio que a criação do sistema tornar-se cargo de confiança, aliado a administração e não cumprindo sua real função apenas atendendo a interesse. A criação do mesmo deu-se através da Lei nº 5524/2018, que dentre os seus princípios, no artigo 4º apresenta: “VI - gestão democrática do ensino público”, destacando o título V, da gestão:

Art. 20. A gestão democrática do ensino público municipal dar-se-á através da participação dos profissionais da Educação e da comunidade escolar, na elaboração do projeto pedagógico da instituição de ensino e da participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

A gestão democrática fica restrita à participação no PPP e nos conselhos escolares, sendo que possui uma abrangência ampla dentro da área educacional. De acordo com Spósito (1999, p. 46), a defesa da democratização torna-se imprescindível para possibilitar e “estender o atendimento, assegurar maiores recursos, para a escola pública, transformar a qualidade do ensino que é efetivamente oferecido e, sobretudo, fazer da educação um serviço público”, ou seja, “transformá-la a partir do eixo central da *res publica*, e não dos interesses privados, patrimoniais, clientelistas ou meramente corporativo”. A gestão democrática, a partir da reflexão de Spósito (1999), não fica restrita à participação do PPP e a conselhos escolares. Vai muito além, ela perpassa o administrativo, o financeiro e o pedagógico das escolas e envolve o gestor, o professor, os alunos, os pais, os funcionários e a comunidade em geral. Nesse sentido, não basta assegurar a participação, mas sim a real autonomia para o funcionamento dos conselhos escolares, organizações estudantis, eleição de gestores, enfim torna-se necessário a

participação de todos e a construção da colegialidade, possibilitando o poder de decisão aos sujeitos.

Existe ainda um caminho a ser percorrido, em âmbito municipal, a fim de se construir um processo democrático-participativo e que ainda estão faltando, a saber: efetivação da gestão democrática (19.1); fortalecimento do FME (19.7); incentivo à organização estudantil (19.8); garantia da organização da gestão (19.11). Ações importantes e que contribuem para a efetivação de um processo democrático dentro da escola e a nível de município, com o intuito de que todos possam participar das tomadas de decisões ativamente. Efetivar a gestão democrática implica fortalecer todos os conselhos da área educacional, para que possam contribuir com o processo e refletir sobre ações e projetos a serem implementados. Sob essa perspectiva tem-se a descentralização de recursos que fornecem autonomia financeira e administrativa para o gestor dentro da escola junto aos seus pares. A organização dos estudantes é importante, para que possam exercer a participação, tomando parte do processo e contribuindo para a tomada de decisões. Há muito a se fazer pela gestão democrática municipal. Assim, o FME, se fortalecido, seria uma maneira da sociedade participar, se envolver, refletir e pontuar ações futuras.

2.4.1 Projeto Político Pedagógico²

O PPP da Escola do Sistema Municipal de Ensino de Marau/RS, foco da pesquisa dessa dissertação, apresenta como objetivo geral “promover uma educação de qualidade que possa contribuir para a vida, e não apenas para o momento em que está na escola, baseando-se nas competências e habilidades citados na BNCC, no Referencial Gaúcho e no Documento Municipal” (2019, p. 03). Percebe-se que não existe preocupação nos objetivos nem na missão da escola para com a criação de um processo de participação e envolvimento de toda a comunidade escolar. Através deste documento, fica evidente o compromisso com a educação de qualidade, o conhecimento e as habilidade da Base Nacional Comum Curricular (BNCC), deixando aspectos de envolvimento de toda a comunidade no processo de tomada de decisões apenas para responder os questionários que são encaminhados para professores, alunos, pais e funcionários terceirizados. Os funcionários concursados não fizeram parte da fonte dos dados utilizados para a construção do referido documento (2019, p. 12).

² Dados extraídos do PPP da escola pesquisada, que teve sua elaboração em 2019.

Outro aspecto que se observa no referido documento é que as questões enviadas para serem respondidas não estão desenvolvidas no texto. Elas aparecem como princípios norteadores do PPP com um pequeno texto em que suscitaram os seguintes princípios: conhecimento, responsabilidade, cidadania, sexualidade, fé, respeito, disciplina, valorização da vida e paz. Fica explícito que a participação é uma mera formalidade para se afirmar o que aconteceu, mas de fato ela não está apontada no texto em nenhum momento. Mesmo que seja para cumprir uma formalidade, a escola tem seu PPP, porém ele precisa ser vida dentro dela, provocando mudanças significativas para a construção de um processo democrático-participativo.

O documento registra que as reuniões pedagógicas são realizadas dentro do calendário escolar e com a presença de todos os professores. É nesse momento em que são “dados recados importantes como também é pensado e debatido formas para melhorar e aperfeiçoar a aprendizagem dos alunos, contando sempre com a BNCC que é nosso maior documento orientador” (2019, p. 05). É preciso considerar que os professores não estão todos os dias na escola devido a compromissos em outras educandários e, por isso, somente alguns conseguem participar das reuniões.

O item da justificativa (2019, p. 05) apresenta alguns elementos que sinalizam para a gestão democrática como “a escola vem de uma tradição autoritária e de centralização administrativa”, firmando que a escola pode intervir, se questionar diante de uma “sociedade que se democratizou recentemente”. Reforça, nesse item, a participação de todos como fundamental para a construção do PPP, sinalizando que ela está garantida na LDB (9394/96). Ainda, tem-se a indicação de que “a gestão escolar deve ser compartilhada e isto depende muito dos gestores [...]”.

É preciso considerar que o PPP é um documento, necessário e articulador de ações dentro da escola, por isso de livre acesso para todos. Ele é sim um documento imposto e que as escolas necessitam se mobiliar para construí-lo, logo implica a participação de todos os setores e segmentos do educandário. É “resultado de um compromisso de um grupo que, refletindo sobre a própria prática, se mobiliza para uma ação conjunta a partir de uma solidariedade de preocupações que se materializa em ações comuns num movimento prática-teoria-prática”, salienta Garcia (2006, p. 76).

Gandin (2006, p. 67) realiza um questionamento para refletir “por que construir um projeto político-pedagógico?” Como resposta aponta que quem deseja manter a escola como está, sem mexer em suas estruturas, não necessita de um PPP. “Quem necessita de um projeto é quem tem algo a construir que seja diferente da mera manutenção do *status quo*”. O PPP

precisa intervir na realidade e modificar conceitos, posturas e concepções, levando a escola para a construção de um processo participativo, tendo em vista, também, a qualidade do ensino. Nesse sentido, corrobora o autor “qualidade política e qualidade técnica”, superando a ideia de “Qualidade total”, que é mera mercadoria.

Conforme Resende e Veiga (2013, p, 167 - 168) o projeto político pedagógico de uma escola contribui para a organização de todo o trabalho que nela se realiza e, também fortalece a autonomia da escola e a participação dos sujeitos. Esse projeto necessita ser elaborado por todos os segmentos que fazem parte da escola, transpondo “os muros invisíveis” da mesma. Nele tem-se o “registro da intencionalidade do ato político e pedagógico de educar”, tornando-se uma maneira de eliminar “as distancias entre o espaço-tempo escolar e o espaço-tempo social, político e cultural, para transformá-los em um único espaço-tempo de viver”. Dessa forma, ele se alia na efetivação da gestão democrática e participativa com o intuito de construir pontes sólidas para sua efetivação.

A legislação brasileira sinaliza a gestão democrática como princípio da educação, mas na realidade, durante todo esse período, desde a Constituição Federal até o PME, tem-se muitos estudos, pesquisas. Na prática pouco ou nada acontece na maioria das escolas. Há experiências estanques de gestão democrática em algumas escolas, sendo este o desafio para todos que se debruçam em prol da educação pública, participativa e democrática no país. Os documentos municipais sinalizam para a efetivação da gestão democrática, no caso do PME, e se encaminham para a construção de um processo diferenciado de construção coletiva e participativa de todos. Os sujeitos da escola necessitam construir um processo mais participativo, envolvendo todos, bem como construindo uma proposta baseada em princípios democráticos para tornar o espaço da escola um lugar de todos e para todos.

Dessa maneira, compreender a gestão democrática sob a perspectiva teórica torna-se fundamental para fortalecer a equipe na construção de uma proposta que tenha como foco transformar as relações dentro e fora da escola. A opção por uma gestão democrática e participativa possibilita entender os princípios que a rege, assim como a relação dos sujeitos na efetivação de um trabalho horizontal que prime pela democracia e autonomia dos indivíduos. É esse o propósito do próximo capítulo e, dessa forma, contribuir para elucidar, apontar e indicar possibilidades, para que a gestão democrática e participativa se construa num processo dinâmico e interativo.

3 A ORGANIZAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA: RELAÇÃO SUJEITOS E PRINCÍPIOS

A participação e a democracia são temas discutidos e explorados em todos os âmbitos da sociedade, logo a escola não poderia ficar alheia a esses elementos que fazem parte do seu cotidiano. Quando se estuda ou se efetiva um processo de gestão escolar, tem-se como princípios a democracia e a participação como elementos constituintes, os quais possuem suporte legal para serem efetivados. Participação e democracia são constituintes do processo de gestão de uma escola, são princípios que possibilitam o envolvimento de todos os sujeitos, desde o porteiro até a comunidade que está inserida.

Para tal, é preciso construir uma gestão escolar comprometida, com aprendizagem significativa e com sentido, na qual os envolvidos possam construir saberes e experiências baseados na reflexão e no senso crítico. Este capítulo pretende trabalhar com a concepção de gestão escolar e democrática, com os princípios da democracia, participação e autonomia, bem como o papel dos sujeitos no contexto escolar. A escola somente efetivará um processo de gestão democrática, superando o caráter centralizador e autoritário que assumiu durante muito tempo, garantindo a sua autonomia. Por sua vez, a participação é uma maneira de concretizar um espaço democrático, oferecendo oportunidade para todos se envolverem e construírem uma gestão democrática e participativa dentro do educandário.

3.1 Concepções de gestão escolar e gestão democrática

Entender a gestão escolar e democrática é importante para o estabelecimento de um processo participativo. Ainda, a busca por elementos que elucidam o processo de gestão torna-se pertinente para a sua constituição e efetivação no campo educacional. Conforme Dourado (1998, p. 82), a administração da escola se caracteriza como um “ato político, na medida em que requer sempre uma tomada de posição”, ou seja, a ação educativa é sempre política, pois não existe conhecimento e prática pedagógica neutras, elas expressam a postura do seu interlocutor na tomada de decisão.

A institucionalização da democracia no Brasil provocou movimentos de transformação, a partir do respaldo da Constituição. Para Hora (1994, p. 40), o fim da década de 1970 e início dos anos 1980, frente à crise econômica e política internacional, surgiram movimentos pensando teorias mais críticas para a administração, os quais se embasaram “na fenomenologia, no existencialismo, no método dialético e nas abordagens de ação [...] em que são analisados

os critérios de eficiência, eficácia e efetividade na administração”. Um processo que foi se instalando e ocupando espaço dentro das escolas, provocando mudanças significativas na forma da organização escolar e no desenvolvimento das ações. Essas mudanças são apontadas por Libâneo (2018) quando menciona os estilos de gestão que estão apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 - Estilos de gestão de acordo com Libâneo (2018, p. 101-106).

Concepção técnico-científica	Em que existe a hierarquização dos cargos e funções dentro da escola, “visando a racionalização do trabalho e a eficiência dos serviços escolares” (p. 103). Essa concepção na versão conservadora é conhecida como “administração burocrática ou clássica” e, na versão mais recente, como “modelo de gestão de qualidade total”. A centralização do poder, ênfase em funções e tarefas, foco na burocracia e ações verticalizadas.
Concepção autogestionária	Assume a ideia de “responsabilidade coletiva, ausência de direção centralizada e acentuação da participação direta e por igual de todos os membros da instituição”. Evita a autoridade e formas rígidas de organização, valorizando os “elementos instituintes da organização escolar”. Possui como características principais: tomada de decisões coletivas, foco na auto-organização da escola, todos são responsáveis pelas ações, ênfase nas relações pessoais.
Concepção interpretativa	Que destaca a prioridade para a “análise dos processos de organização e gestão os significados subjetivos, as intenções e a interação entre as pessoas”. Tem como base a construção do processo através da interação social entre as pessoas. Apresenta algumas características: foco na ação coletiva, valorização da subjetividade, escola é subjetiva e social.
Concepção democrático-participativa	Se constitui com a busca de objetivos comuns, com isso as tomadas de decisões tornam-se coletivas, ou seja, todo o grupo é responsável pelas ações realizadas. Algumas características são evidenciadas: objetivos bem definidos, ações desenvolvidas por todos os sujeitos, objetividade nas questões da organização e gestão, avaliação sistemática, foco nas tarefas e nas relações interpessoais.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2020).

Compreender os elementos constituintes do processo de mudança da gestão escolar são imprescindíveis para elaborar estilos mais eficientes, eficazes e que contribuam para a melhoria da qualidade do ensino, como no caso da gestão democrática e participativa. Os tópicos seguintes buscam compreender a gestão democrática e a gestão participativa como elementos que se interinfluenciam na constituição da gestão escolar com ênfase na participação e no envolvimento de todos os sujeitos da escola.

A legalidade, tanto da Constituição quanto da LDB (9394/96), contribui para o aprofundamento do tema da gestão, a partir do seu enfoque democrático participativo, dando respaldo para sua efetivação, o que na prática não ocorre. Entender a gestão escolar democrática

é pressupor seu caráter participativo, logo poder caracterizá-la de acordo com os autores que a estudam.

Libâneo (2018, p. 88-89) enfatiza que os processos de gestão e a organização da escola apresentam significados de acordo com as concepções relacionadas aos objetivos, à sociedade e à formação dos educandos. Ao assumir uma “concepção democrático-participativa, o processo de tomada de decisões se dá coletivamente, participativamente”. Sob essa perspectiva, a direção/gestão da escola coloca o foco sobre o coletivo, o indivíduo ou sobre a participação de todos.

Na visão de Hora (1994, p. 49), a gestão democrática “está intimamente articulada ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos”. Para tanto, necessita extrapolar os muros da escola e estar inserida no seu contexto, a fim de conseguir contribuir com a transformação da mesma. Assim, o administrador-educador, nomeado por Hora (1994), necessita compreender a dimensão política da sua ação e que está esteja respaldada por ações participativas.

A administração e o planejamento participativos baseiam-se teoricamente no movimento anarquista francês surgido no século passado, fundamentado nos princípios da autogestão que prega, entre outras ideias, a eliminação da autoridade constituída e a defesa da assembleia como única autoridade; a eliminação da propriedade privada e da propriedade de “cargos”; a eliminação do conceito do individual e a criação do conceito pleno de coletividade; a eliminação do binômio dirigentes e dirigidos, etc. (HORA, 1994, p. 50).

Esse processo é denominado, por Hora (1994, p. 50), de administração participativa, o qual gera envolvimento de todos os sujeitos, assumindo as responsabilidades das ações, bem como a capacidade de interferir no processo de tomada de decisões da escola. É um processo político, participativo e democrático em que todos são sujeitos e conseguem contribuir para a melhoria da qualidade do ensino. Ao defender esse tipo de gestão, Hora (1994, p. 50) apresenta quatro aspectos fundamentais: “a) exclusão do autoritarismo centralizador; b) redução das diferenças entre os segmentos sociais; c) supressão do binômio dirigentes e dirigidos; d) participação dos segmentos sociais na tomada de decisão [...]”.

Libâneo (2018, p. 104-105) destaca a concepção democrático-participativa da gestão que implica em uma relação dinâmica entre direção e os demais membros da escola. Essa concepção apresenta algumas características, tais como: assumir objetivos comuns; forma coletiva de tomada de decisão; avaliação sistemática, objetivos sociopolíticos e pedagógicos claros; qualificação e competência profissional; avaliações sistemáticas; articulação entre atividades

da direção e demais membros da escola; objetividade nas questões que se referem à organização e gestão; ênfase tanto nas tarefas quanto nas relações interpessoais.

Pode-se inferir que a gestão escolar organiza e mobiliza ações articuladas na escola, as quais visam atingir os objetivos propostos, em especial, a qualidade do ensino. A formação do educando, o processo de ensinar e de aprender, as relações interpessoais, o trabalho em equipe, a tomada de decisão em conjunto são elementos importantes para a efetivação da gestão democrática. Monlevade (2005, p. 29) elenca cinco princípios para a construção da gestão escolar democrática, os quais são pertinentes de serem observados.

O primeiro princípio é a “gestão democrática, que supõe a ruptura com práticas autoritárias, hierárquicas e clientelísticas”. De acordo com Spósito (1999, p. 54-55), a história já demonstrou que o modelo “centralizado, burocrático, mutilador do trabalho dos professores em sala de aula e isolado do conjunto de forças que atuam na sociedade, aniquilou a educação pública no Brasil”. A gestão democrática somente terá sentido se “for um instrumento de transformação das práticas escolares, não a sua reiteração”. E, esse é o desafio.

O segundo princípio da “gestão democrática é participação dos atores em decisões e nas avaliações”, ou seja, aponta para o envolvimento de todos que compõem a comunidade escolar. É a busca pelo “exercício responsável e compartilhado da direção, a forma participativa da gestão e a responsabilidade individual de cada membro da equipe escolar”, enfatiza Libâneo (2018, p. 119). O autor também destaca que se torna necessário não somente “a participação na gestão, mas a gestão da participação” (p. 120).

O terceiro princípio da “gestão democrática supõe representação legítima dos segmentos”, ou seja, todos que fazem parte da comunidade escolar têm representatividade. Nesse sentido, há os alunos, os pais, os professores, os funcionários que compõem o educandário e necessitam legitimar o processo que está se concretizando. Conforme Libâneo (2018, p. 120), torna-se pertinente criar “vínculos mais estreitos com a comunidade educativa, basicamente os pais, as entidades e organizações paralelas à escola”. O autor destaca como imprescindível a presença dos pais na escola, seja de forma individual ou representados pela participação do conselho de escola ou Associação de Pais e Mestres, para contribuir na elaboração do Projeto Político Pedagógico, bem como para “acompanhar e avaliar a qualidade dos serviços prestados”.

A “gestão democrática da escola se baliza pelo Projeto Político Pedagógico da Escola” como quarto princípio remete a pensar sobre esse documento importante que norteia todo o trabalho que acontece na escola. Ele é construído e avaliado por toda a comunidade educativa. De acordo com Libâneo (2018, p. 133), o projeto oferece oportunidade para que a direção,

professores, alunos, pais e comunidade possam tomar “sua escola nas mãos, definir seu papel estratégico na educação das crianças e jovens, organizar suas ações, visando atingir os objetivos que se propõem. É o ordenador, o norteador da vida escolar”.

O quinto princípio da “gestão democrática da escola se articula com administração democrática do sistema de ensino”, ou seja, é preciso mudar a maneira de administrar para superar a forma vertical das relações, tornando-as horizontais. Uma prática democrática procura valorizar “a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, concebe à docência como trabalho interativo, aposta na construção coletiva dos objetivos e das práticas escolares, no diálogo e na busca do consenso”, salienta Libâneo (2018, p. 111).

Assumir uma proposta de gestão democrática é desafiante e aponta para inúmeras transformações no interior da escola e na sua dinâmica de funcionamento. É um processo lento que necessita de sujeitos que saibam assumir as responsabilidades e efetivar uma gestão democrática. A participação da comunidade educativa é imprescindível. Ainda, o gestor necessita liderar e garantir o envolvimento de forma democrática de todos os sujeitos. A seguir, cada princípio será abordado separadamente, mas sob a perspectiva da gestão democrática e participativa.

3.2 Participação coletiva em todos os processos

Pensar a educação em tempos de globalização não é uma tarefa simples. A escola se desenvolve de forma contraditória, dialética e as transformações que ocorrem no mundo interferem, pois “governos sustentam que a educação é o motor do desenvolvimento social, cultural e econômico de uma nação, anunciando que estamos a caminho de uma sociedade do conhecimento”, salienta Stromquist (2012, p. 74). O autor complementa que existe um “claro padrão de redução dos investimentos em educação pública por parte dos Estados”, ou seja, as políticas neoliberais impactam a educação e contribuem para que o Estado não interfira em aspectos sociais. Conforme Stromquist (2012, p. 80), “mais pessoas têm acesso à educação formal, mas a qualidade do ensino segue alocada de modo desigual, o que contribui para a reprodução da desigualdade social”. A globalização muda o desenho político e econômico, exigindo novas preocupações no que tange à educação.

A escola é uma possibilidade para a efetivação da transformação social e um dos caminhos possíveis para isso é a participação. É importante que a participação seja entendida como um processo interativo, ativo e dinâmico, que se constitua como elemento essencial para a tomada de decisão e execução de ações significativas para a escola. Assim, “a participação

deve constituir-se como instrumento democrático”, de acordo com Bordenave (1983, p. 77-80).

Abordar o tema da participação é sempre um desafio porque é um assunto que instiga e é sempre atual. Muitos estudos e pesquisas são realizados em torno do tema, buscando realizar uma reflexão consistente e com sentido sobre a mesma. A palavra participação está em todos os espaços públicos. As pessoas são convidadas a participar de reuniões, entidades, organizações, instituições, entre outros, ou seja, é uma palavra muito utilizada, mas será que se sabe seu verdadeiro sentido? O que ela significa? O que a legislação entende por participação?

A legislação e os discursos em torno da gestão defendem a ideia da democracia e, por consequência da participação, todavia na prática o que se percebe são ações impostas, autoritárias e sem envolvimento das pessoas. Os educadores que almejam a participação são coerentes e progressistas, pois com seu discurso sabem que é necessário se “engajar com o povo para aprender e para criar assim uma nova pedagogia, uma nova democracia, nem foram formados para lutar pela construção de uma nova sociedade, mais livre, mais justa e mais solidária”, afirma Faundes (1993, p. 33). Assim, Bordenave (1983, p. 17), afirma que “a participação é inerente à natureza social do homem, tendo acompanhado a sua evolução desde a tribo e o clã dos tempos primitivos até as associações, empresas e partidos políticos de hoje”. E, complementa que “o homem só desenvolverá seu potencial pleno numa sociedade que permita e facilite a participação de todos. O futuro ideal do homem só se dará numa sociedade participativa”.

Aliada a ideia de gestão democrática tem-se a gestão participativa e, uma está ligada a outra a fim de se complementarem. A gestão participativa de antemão, implica envolver a todos no processo visto que a realidade da escola é complexa e, sobre influências, querendo ou não do espaço que está inserida. Libâneo (2018, p. 118-122) elenca alguns princípios da gestão escolar participativa:

- a) “autonomia das escolas e da comunidade educativa” é a capacidade de tomar decisões que a instituição possui e é a base da gestão participativa, sendo necessário ser construída com todos os sujeitos do espaço escolar;
- b) “relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe escolar” é a gestão compartilhada em que o diretor irá dividir tarefas e ser um orientador, mobilizador, motivador, a fim de que a equipe possa ir se consolidando;
- c) “envolvimento da comunidade no processo escolar” é a geração de vínculos com a comunidade educativa, em especial, os pais. A participação efetiva dos pais oferece respaldo a gestão do diretor;

- d) “planejamento das tarefas” que são básicas de cunho pedagógico e administrativo com o intuito de alcançar os objetivos;
- e) “formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar” é o desenvolvimento pessoal e profissional dos sujeitos, pois a escola é o espaço da aprendizagem e do conhecimento. A atenção dedicada à formação é primordial para o aperfeiçoamento das pessoas;
- f) “utilização de informações concretas e análise de cada problema em seus múltiplos aspectos, com ampla democratização das informações” a fim de conhecer, de forma transparente e real, o contexto da escola, bem como oferecer acesso para todos os sujeitos, as informações, contribuindo para a tomada de decisão e a execução em prol da qualidade de ensino;
- g) “avaliação compartilhada” é o processo de acompanhar e avaliar os avanços e retrocessos, sendo que necessita perpassar por todos: direção, pais, funcionários, alunos e professores;
- h) “relações humanas produtivas e criativas assentadas na busca de objetivos comuns” é a relação interpessoal tão vital para o bom desempenho da equipe. É a valorização dos profissionais, primar pela qualidade do trabalho do professor e gerar um clima agradável de trabalho e ajuda mútua.

Na perspectiva de Bordenave (1983, p. 76) a participação está relacionada a dez princípios:

- a) “A participação é uma necessidade humana e, por conseguinte, constitui um direito das pessoas”;
- b) “A participação justifica-se por si mesma, não por seus resultados”;
- c) “A participação é um processo de desenvolvimento da consciência crítica e de aquisição de poder”;
- d) “A participação leva a apropriação do desenvolvimento pelo povo”;
- e) “A participação é algo que se aprende e aperfeiçoa”;
- f) “A participação pode ser provocada e organizada, sem que isto signifique necessariamente manipulação”;
- g) “A participação é facilitada com a organização, e a criação de fluxos de comunicação”;
- h) “Devem ser respeitadas as diferenças individuais na forma de participar”;
- i) “A participação pode resolver conflitos, mas também pode gerá-los”;

- j) “Não se deve ‘sacralizar’ a participação, ela não é panacéia nem é indispensável em todas as ocasiões”.

Esse processo participativo se constrói a partir de ações que visam o todo da escola, como dividir responsabilidades, ter clima de confiança e colaboração, compartilhar poder, entre outras ações que possam conduzir os sujeitos a busca de objetivos comuns. Por isso, não existe participação sem democracia e toda democracia pressupõe participação, tornando-se necessário pensar a gestão sob essa perspectiva.

Em Freire (2001, p. 131) tem-se a concepção de participação que é a abertura para o diálogo, exigindo novas formas de relação e de democracia. A capacidade de escuta, de se comprometer com ações coletivas, reconhecer diferenças são elementos importantes para tornar a escola democrática que, nada mais é, “a luta por mudar, como me agrada dizer, a cara da escola”. A participação dos sujeitos é de suma importância para garantir a gestão e a responsabilidade de todos com relação a qualidade do ensino. Nas palavras de Libâneo (2008, p. 103), “uma equipe é um grupo de pessoas que trabalha junto, de forma colaborativa e solidária, visando à formação e à aprendizagem dos alunos”. Com relação à visão organizacional, o trabalho em equipe é uma forma de gestão em que possibilita a “distribuição de responsabilidades, da cooperação, do diálogo, do compartilhamento de atitudes e modos de agir, favorece a convivência, possibilita encarar as mudanças necessárias”. Acima de tudo, “rompe com as práticas individualistas e leva a produzir melhores resultados de aprendizagem dos alunos”. A gestão democrática e participativa necessita estar aberta ao diálogo, provocando a interação e o envolvimento de todos, proporcionando resultados significativos para a educação, por isso implica em um trabalho em equipe, que necessita ser implantado para que de fato a gestão democrática e participativa se efetive.

Nesse sentido, reside a importância da participação para a construção de espaços sociais que possibilitem a formação, a construção da responsabilidade e a vivência da cidadania. Conforme Bordenave (1983, p. 17), a participação é um processo construído no coletivo e visa a transformação, pois realiza intervenções nas atividades sociais e na tomada de decisões, objetivando a autogestão e a autonomia dos grupos organizados diante do Estado. Ainda, segundo Bordenave (1983, p. 27-30), a participação como um processo coletivo e transformador, pode ser classificada em participação de fato, espontânea, imposta, voluntária e concedida, como é possível observar no Quadro 2:

Quadro 2 - Tipos de participação, segundo Bordenave (1983, p. 27-30).

Participação de fato	São as experiências que o ser humano realiza dentro de um grupo que está inserido (clã, atividades de subsistência e culto religioso, recreação ou defesa dos inimigos).
Participação espontânea	São os grupos sem organização ou objetivos claros, mas que servem para “satisfazer as necessidades psicológicas de pertencer, expressar-se, receber e dar afeto; obter reconhecimento e prestígio” (grupos de vizinhos, de amigos).
Participação imposta	São aquelas atividades que o indivíduo é obrigado a fazer para ser aceito no grupo (ritos de passagem, voto obrigatório, culto dominical para católicos).
Participação voluntária	São aqueles grupos criados pelos “próprios participantes, que definem sua própria organização e estabelecem seus objetivos e métodos de trabalho” (sindicatos, cooperativas, associações, partidos políticos).
Participação concedida	São ações que visam “ser a parte do poder ou de influência exercida pelos subordinados e considerada como legítima por eles mesmos e seus superiores” (participação nos lucros e planejamento participativo).

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2020).

Percebe-se que a participação é um processo complexo que exige comprometimento por parte dos sujeitos ou dos grupos para atingirem os objetivos propostos. É por meio da participação que os membros de um determinado grupo buscam melhores resultados, não somente como um instrumento, mas como parte fundamental do processo. A mudança de enfoque, naturalmente, deflagra uma nova abordagem dos processos educativos que, de um caráter meramente “integrador”, passam a ter caráter conscientizador e liberador, tornando-se verdadeiras escolas de participação (BORDENAVE, 1983, p. 21).

Conforme Souza (2009, p. 133), “a participação na vida política é elemento importante que se aprende na prática democrática”. A participação é uma palavra que está em todos os espaços. As pessoas, em diversas situações, são convidadas a participar, a tomar parte, fazer parte. “E a democracia enfronhou-se tanto na vida social que participar passou a ser quase uma regra”, destaca Souza (2009, p. 133). E, o autor continua destacando que tudo passa pela participação: regras e normas sociais, na política, na tomada de decisão. “É certo que não parece haver democracia sem a participação das pessoas na gestão da coisa pública”.

Mas há pelo menos três aspectos importantes a se registrar acerca desse fenômeno. O primeiro diz respeito à normalização e à normatização da participação. As lutas políticas pela participação na definição dos rumos da sociedade e da escola conquistaram seus intentos, e espaços formais têm sido constituídos para garanti-la. Ocorre, porém, que por vezes a normatização desses espaços e formas de participação acabam aparelhando-a, dificultando inclusive a própria participação (SOUZA, 2009, p. 133).

É fato que os sujeitos da escola necessitam compreender o que é participar e quais as implicações desse ato tão significativo e importante para a escola. Espaços formais de participação são efetivados e constituídos a fim de garanti-la, porém a “normatização desses

espaços e formas de participação acabam aparelhando-a, dificultando inclusive a própria participação”. Também, “é importante compreender que nem sempre estar presente é a forma de participação eleita pelos pais e familiares dos alunos”, destaca Souza (2009, p. 134).

à não-participação, porém entendida como ação política estratégica. A força da tese da participação leva à incorporação desse argumento por todos os segmentos da vida social e política, incluindo aqui os dirigentes governamentais (e escolares) mais conservadores ou autocráticos, a princípio contrários à participação. Isso se dá pelas dificuldades de quaisquer pessoas se manterem à margem dos rumos políticos balizados pelos princípios (como a democracia e a participação) adotados pela sociedade (SOUZA, 2009, p. 134-135).

Para Souza (2009, p. 133), “a participação emerge do reclame da população na definição e no acompanhamento das ações públicas e é demonstrada pelas formas mais imediatas e, por vezes, aguerridas, ao se promover o disciplinamento da participação da população”, impedindo ações diferenciadas que “poderiam surpreender e pressionar os governantes da coisa pública”.

Nesse sentido, Faundes (1993, p. 84) descreve que “todos que participam no processo de educação e desenvolvimento deveriam aprender a participar democraticamente”, ou seja, necessita-se criar espaços para que os sujeitos possam participar democraticamente, contribuindo para a tomada de decisões em conjunto. Ter uma lei de gestão democrática é importante, porque oferece autonomia pedagógica, administrativa e financeira para as escolas, mas é imprescindível que os sujeitos saibam o significado de participação. O exercício da participação autônoma dos indivíduos é uma construção individual e coletiva. A efetivação da gestão democrática implica na participação de todos os atores da comunidade escolar, estabelecendo espaços dinâmicos de reflexão, crítica e construção constante.

3.3 Democracia e democratização da escola

As escolas necessitam buscar alternativas para trabalhar e atuar no contexto, a fim de contribuir para a transformação social. Esse processo de democratização resultou em aprovação do princípio da gestão democrática pela Constituição Federal (BRASIL, 1988). A partir disso, as escolas passaram a ter legitimidade e puderam exercer a democratização da gestão que, por sua vez, gera participação e envolvimento dos sujeitos. “A gestão escolar, pelas determinações legais, deve ser pautada pelo princípio e pelo método democrático” (SOUZA, 2009, p. 124). As leis que regem a educação pautam-se na democracia para fazer acontecer uma gestão horizontal, descentralizada, autônoma e centrada nos sujeitos, os quais precisam estar inseridos no processo, participando, se envolvendo e fazendo acontecer um trabalho diferenciado e

embasado nos princípios da democracia. Democratizar a escola não é um processo fácil e que acontece repentinamente, ele vai se estabelecendo aos poucos, conquistando as pessoas e as impulsionando para assumir a proposta tornando a escola um espaço para todos.

Conforme Paro (2007, p. 25), “a verdadeira democracia caracteriza-se, dentre outras coisas, pela participação ativa dos cidadãos”. O sentido de democracia necessita ser vivido pelas pessoas. Além disso, a escola necessita se aproximar do sentido real da democracia para que a gestão, seja de fato, democrática. São as pessoas, os sujeitos concretos do processo de efetivação da gestão democrática dentro dos educandários, tendo como princípio a participação.

Desse modo, a proposta de renovação é complexa, uma vez que necessita perpassar a prática pedagógica, exigindo dos sujeitos envolvidos abertura para aceitar e assumir o processo, com vontade política de mudança, assim como obter meios para concretizá-la, considerando o contexto histórico. O processo de mudança requer compreensão crítica e reflexiva, principalmente nas discussões e nos debates pedagógicos que nortearão a democratização da gestão escolar. Esse processo objetiva o bem comum da comunidade educativa, por isso necessita envolver a todos de forma democrática e participativa.

De acordo com Dourado (1998, p. 90-92), a democratização da escola e, por consequência, da gestão, necessita o comprometimento dos diversos interlocutores e, por isso, é preciso:

- a) “Relativizar o papel da escola” como um espaço de contradições e reprodução da sociedade, sendo importante compreender as práticas educativas como fundamentais para transformar o contexto;
- b) “Recuperar na escola [...] o trabalho docente” é a forma pela qual o professor explicita o contexto sociopolítico que necessita articular seu trabalho, respaldado pelo processo democrático estabelecido;
- c) “Problematizar as formas de provimento ao cargo de dirigente e a função do diretor na escola”. O diretor é quem vai coordenar o processo na escola, sendo que possui a função de encontrar formas de participação e envolvimento de todos;
- d) “Criar e consolidar novos mecanismos de democratização”, sendo uma maneira de envolver todos os segmentos da escola, em prol da superação da cultura autoritária e verticalizada;
- e) “Rediscutir a organização do trabalho no interior da escola para além das bandeiras corporativas e funcionais”, elementos práticos do cotidiano: contratação, hora-atividade, pesquisa, entre outros...;

- f) “Rediscutir a autonomia e o papel dos movimentos no interior da escola”, ou seja, de todos os envolvidos e que de uma ou outra forma participam das decisões;
- g) “Criar mecanismos de avaliação” é o momento da retomada, da análise e da reflexão para definir os aspectos a serem melhorados;
- h) “Criar e garantir canais de democratização das informações entre todos os segmentos envolvidos”;
- i) “Lutar pela autonomia financeira da escola”;
- j) “Estabelecer canais de articulação com outras esferas (poder público, ONGs, empresas, igrejas...).

Os princípios listados por Dourado (1998) sinalizam por onde a escola deve seguir para concretizar um espaço democrático para todos. Os aspectos que constituem a escola necessitam ser redimensionados, pois esse trabalho não é neutro e visa superar a visão controladora que existe para construir um processo autogestionário, sociocrítico e democrático. É a construção de relações mais humanas, justas e solidárias com perspectivas para o bem comum, valorizando o trabalho em equipe, envolvendo os sujeitos de forma autônoma e responsável por todas as ações que se estabelecem no espaço escolar. Nesse sentido, Alencar (1999, p. 37) enfatiza que a “democratização, que é sempre um processo, vai forjando espaços socializados e gerando, no interior do velho, o novo: é a antiga lei da dialética, que ainda não foi revogada pelo globalitarismo reinante”. É esse processo que se deseja estabelecer quanto se tem uma gestão democrática e participativa.

Na visão de Souza (2009, p. 125), a gestão democrática torna-se um “processo político no qual as pessoas que atuam na/sobre a escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações”. Salienta-se que esse processo não é tranquilo, também não é assumido por todos os sujeitos, mas é possível efetivar ações eficientes e eficazes para ir tornando a escola um espaço diferenciado e consolidado pela democracia. Esse caráter político gerado pela democracia é imprescindível para o estabelecimento do diálogo e do respeito entre todos os segmentos da escola, logo constroem-se processos de tomadas de decisões.

Dessa forma, Hora (1994, p. 53) contribui para reflexão colocando que a escola vai construindo a democracia junto com os sujeitos, exercendo a cidadania e fortalecendo a convivência de maneira humana e política. O desenvolvimento de todos num processo democrático é imprescindível para que se efetive de maneira crítica e proativa. A opção por uma gestão democrática aproxima os sujeitos e, conforme Medeiros e Luce (2006, p. 25), a luta por democracia é “fonte inesgotável do aperfeiçoamento da convivência humana tem na

educação sua maior sustentação e por isto deve ser valorizada como prática política e pedagógica em todas as escolas”. Esse aperfeiçoamento contribui para a reflexão e a busca por equidade e por relações horizontais e não verticais, possibilitando que todos os sujeitos possam tomar decisões e assumir suas responsabilidades de maneira segura, pois existe amparo do grupo. Na escola e na legislação vigente há a perspectiva democrática, mas somente isso não basta, são necessárias ações democráticas que visem a participação e a autonomia dos sujeitos.

A gestão democrática e participativa possibilita que a comunidade educativa assuma o trabalho em equipe, compartilhe experiências e realize projetos objetivando a qualidade do ensino para os sujeitos. Dessa forma, a gestão assume caráter de formador da cidadania, visto que visa a participação de todos, tanto na construção quanto na execução dos projetos educacionais. A gestão democrática na educação, quando construída coletivamente e por meio da participação, contribui efetivamente para a emancipação dos sujeitos, formação da cidadania e para a qualidade do ensino.

Assim, a participação, enquanto democrática, pressupõe uma ação, uma tomada de decisão. De acordo com Libâneo (2008, p. 102), a participação é o princípio indispensável para garantir a gestão democrática, pois possibilita envolvimento de todos os sujeitos, a tomada de decisões e no funcionamento adequado da escola de um modo geral. Toda a organização escolar necessita estar pautada na participação de forma democrática de todos os sujeitos, famílias, educadores, educandos, funcionários, entre outros representantes da comunidade em que a escola está inserida. Nesse sentido, torna-se importante a gestão da participação, garantindo a todos o direito e a vez de se envolver de forma efetiva com o processo. A gestão da participação implica em uma reorganização de toda a estrutura, pois compromete as pessoas a tomarem decisões com responsabilidade e seguras.

O envolvimento dos pais e da comunidade educativa são imprescindíveis para a efetivação de uma gestão democrática-participativa. E, “se estamos preocupados em formar cidadãos participativos por meio da escola, é preciso dispor as relações e as atividades que aí se dão de modo a “marcar” os sujeitos [...] com os sinais da convivência democrática”, salienta Paro (2007, p. 107). Então, a forma como esse processo se estabelece na escola demonstra a maneira de sua organização, com elementos que entram ou facilitem a vivência da participação. É promover a participação dos sujeitos em todas as ações e atividades e não apenas em momentos estanques. Muitas experiências são realizadas na escola com o intuito de promover a participação, como atividades culturais, desportivas e de outras naturezas proporcionam momentos de encontro, aproximação escola-comunidade, colaborando para que se estabeleça a confiança, a compreensão mútua e o diálogo. Conforme Libâneo (2008, p. 105),

“a participação consiste em um meio de alcançar melhor e mais democraticamente os objetivos da escola, que se centram na qualidade dos procedimentos metodológicos de ensino e aprendizagem”.

3.4 Autonomia: princípio fundante da gestão democrática

A participação é uma forma de garantir a gestão democrática que tem na autonomia um dos princípios mais relevantes. Para Barroso (1998, p. 16), o seu conceito “está etimologicamente ligado à ideia de autogoverno [...] à faculdade que os indivíduos [...] têm desse regerem por regras próprias”. Entretanto, no âmbito da escola, ela é reduzida “à sua dimensão jurídico-administrativa”, assumindo funções amplas, as quais nem sempre conseguem se instituírem como autogoverno. O autor lembra que a autonomia da escola está diretamente ligada a inúmeras lógicas e interesses (políticos, gestores, profissionais e pedagógicos). Porém, é preciso deixar claro que ela “não é a autonomia dos professores, ou a dos pais, ou a dos gestores”, mas sim das “forças, onde se confrontam e equilibram diferentes detentores de influência (externa e interna) dos quais se destacam: o governo, a administração, professores, alunos, pais e outros membros da sociedade local”.

De acordo com Libâneo (2008, p. 102), “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”. Mas como a autonomia é uma maneira de oposição a quaisquer ações “autoritárias de tomada de decisão, sua realização concreta nas instituições é a participação” (LIBÂNEO, 2008, p. 102). A autonomia necessita ser conquistada e, por isso, ser estudada em suas especificidades e assumida na realidade de cada escola, exigindo um trabalho de todos os envolvidos para sua efetivação no fazer pedagógico e que todos se sintam corresponsáveis pelo processo.

Na visão de Medeiros e Luce (2006, p. 20-21), a autonomia é um conceito importante quando se trata de gestão democrática, pois esta é “quase um sinônimo desse termo” (autonomia). Pode ser concebida como “causa, efeito ou natureza mesma da democratização da gestão, que é uma questão que se apresenta de forma bastante complexa”. Salienta-se que o campo educacional é bastante complexo e apresenta interesses que, por vezes, são contraditórios. Geralmente, a autonomia é despertada ou reivindicada em processos quando os interesses individuais são desrespeitados, visto que “há um senso comum em torno da noção de autonomia com liberdade total ou independência total, que necessita ser discutido e problematizado”. Além disso, necessita ser entendida como um movimento histórico que se

caracteriza pela definição coletiva em que a comunidade escolar a legitima pela coletividade. “Por isso, a autonomia de uma escola, a gestão democrática da escola, deve ser cuidadosamente trabalhada, para não camuflar autoritarismos, nem fomentar processos de desarticulação e voluntarismos” (MEDEIROS; LUCE, 2006, p. 21). Diante do exposto, pode-se aferir que a autonomia da escola constitui a gestão democrática na medida em que oportuniza a participação, conquista a autonomia e os entes federados investem na educação gratuita e de qualidade.

Já para Barroso (1998, p. 21), a autonomia precisa ser construída dentro das escolas, conforme as especificidades de cada uma e, ela é “expressão da unidade social que é a escola, não pré-existe à ação dos indivíduos”. Por isso, é um conceito construído “social e politicamente”. Assim, a autonomia depende de cada um e se constitui no coletivo da escola, por isso não basta sua regulamentação, torna-se necessário a sua construção na coletividade.

Libâneo (2018, p. 118-119) corrobora com a discussão afirmando que a “autonomia é o fundamento da concepção democrático-participativa da gestão escolar, razão de ser do projeto pedagógico”. Para o autor, ela é a capacidade das pessoas de se autogovernar e de escolher o seu próprio destino, já na instituição significa “ter poder de decisão sobre seus objetivos e suas formas de organização, manter-se relativamente independente do poder central, administrar livremente recursos financeiros”. Dessa forma, as escolas vão assumindo sua gestão, envolvendo toda a comunidade educativa. É preciso considerar que as escolas públicas não possuem total autonomia, pois integram um sistema escolar que, por sua vez, depende da gestão pública. Logo, os educandários necessitam ser geridos com responsabilidade. Torna-se necessário estar atento, visto que essa “articulação nem sempre se dá sem problemas”. Muitas vezes, as “autoridades podem atribuir autonomia às escolas para, como isso, desobrigar o poder público de suas responsabilidades”. Diante disso, é necessário que a escola tenha autonomia para ser gerida com “corresponsabilidade consciente, partilhada, solidária, de todos os membros da equipe escolar”.

A autonomia da escola, para o presente estudo, relaciona-se ao que apresentam os autores Libâneo (2008), Medeiros e Luce (2006) e Barroso (1998). Assim, a gestão da escola pública se efetiva pela democracia, participação e autonomia, articulando-se com o fazer pedagógico dos sujeitos inseridos nesse processo.

3.5 O papel dos sujeitos: gestor e educador

Um dos elementos importantes para a efetivação do processo da gestão democrática e participativa é o gestor/diretor, pois dele depende o desenvolvimento de ações coordenadas e dinamizadas em prol do bem comum. A preocupação com o papel do gestor/diretor se apresenta em Souza (2007, p. 09). Explica que este necessita exercer um trabalho político dentro da realidade educacional. Ao gestor cabe delinear e conduzir o processo com o intuito de contribuir para a formação dos sujeitos e da sua autoformação, procurando realizar uma leitura crítica do contexto escolar, para sobre ela se debruçar e pontuar as soluções ou continuidade do trabalho.

Libâneo (2018, p. 117) apresenta o papel do diretor como aquele que está inserido no processo organizacional sendo social e pedagógico ao mesmo tempo. Para o autor, o conceito de diretor de uma escola é diferente das empresas, pois assume o “sentido de mobilização das pessoas para a realização eficaz de atividades, pois implica intencionalidade, definição de um rumo, uma tomada de posição frente a objetivos sociais e políticos da escola”. Por outro lado, Oliveira (2002, p. 134) afirma que o papel do diretor sofreu mudanças nos últimos anos, contribuindo para apresentar características significativas ao perfil desse sujeito que tem a responsabilidade de conduzir os trabalhos numa escola. Para a autora, essas mudanças são “identificadas como resultado das alterações significativas na rotina administrativa das escolas, a partir de medidas descentralizadoras na gestão educacional por parte do estado e da União, sobrecarregando o diretor”.

O papel do gestor torna-se fundamental para a garantia e o estabelecimento da democracia, pois é um articulador de ideias e mediador das decisões que envolvem as atividades no contexto educacional. Não basta ter um gestor democrático, é preciso criar projeto para se ter uma escola democrática, em que todos os sujeitos tenham o mesmo objetivo: promover uma educação para todos. O Relatório Final da Conferência de Educação para Todos, realizada em Dacar (Senegal), em abril de 2000, fala sobre a abertura da escola para a comunidade em que está inserida, reforçando o engajamento e a participação da sociedade “na formulação, implementação e monitoramento de estratégias para o desenvolvimento da educação”, bem como desenvolvendo “sistemas de administração e de gestão educacional sejam participativos e capazes de dar respostas e prestar contas” (UNESCO, 2000). Dessa forma, novas relações se estabelecem entre a comunidade e a escola, facilitando a gestão e redimensionando a função social da escola. Logo, o gestor tem uma contribuição importante justamente por ser a liderança que pode proporcionar a efetivação desse processo.

O diretor é a pessoa que contribui para o bom funcionamento da escola, na concepção de Paro (2015, p. 46). Ele necessita adequar os meios aos fins com o intuito de realizar uma boa administração. “[...] mais do que abordar a administração dos meios, é preciso questionar o próprio fim da escola e da educação, quando mais não seja, para saber se ele é de fato factível e até mesmo desejável” (PARO, 2015, p. 47). O trabalho para tornar a educação um meio e não um fim é também responsabilidade do gestor, pois está inserido no processo e é responsável para que as ações democráticas se estabeleçam. Ela se constrói com o comprometimento dos sujeitos. Souza (2017, p. 15-16) destaca que os diretores estão centrando suas ações mais em questões administrativas do que em ações pedagógicas e, talvez, isso ocorra em função de “uma menor centralidade pedagógica na ação do dirigente escolar”.

Aliado ao papel do gestor, tem-se o professor. É ele que planeja e produz a aula, necessitando resgatar a dimensão do pensar desses profissionais, pois suas ações não são isoladas e neutras de posicionamento. Ferreira (2009, p. 431) explana a ideia da professoralidade como sendo a razão de ser do professor, inserindo-se nas relações e nas atividades do cotidiano. Por isso, “a professoralidade não é ingênua e nem se produz ao acaso; reflete as condições, as relações sociais, a subjetividade com os quais lidam os professores”. A autora esclarece que a professoralidade pressupõe uma “reflexão sobre a profissionalidade, convivência, iniciativa, em um movimento de constituir-se professora, professor, individual e coletivamente”, para efetivar o processo de ensinar e de aprender, bem como de produzir conhecimentos.

Vasconcellos (2001, p. 104), por sua vez, afirma que o professor tem o poder de articular ações dentro e fora da escola, formando uma rede. Rede que conecta ideias, ações, atitudes e conhecimento. Por isso, a ação do professor não é isolada nem individual. Ela acontece no contexto da escola, para tanto há inúmeras formas de participar ativamente, como: Conselho Municipal de Educação, Conselhos nas escolas, Projeto Político Pedagógico, reuniões pedagógicas, entre outros. “Cabe ao professor, como intelectual, estar identificando estes espaços e tendências. É importante tecer a rede” (VASCONCELLOS, 2001, p. 104). Tais espaços de participação são importantes para constituir a professoralidade, enquanto sujeitos ativos e que podem contribuir para o processo da gestão democrática participativa. Os professores são aqueles que realizam o trabalho pedagógico, mas também podem tomar decisões juntamente com o coletivo. A participação destes torna-se fundamental para se constituir um processo democrático, pois, além de se envolverem, conseguem dinamizar os alunos para se incluírem na dinâmica e formatos que a escola vai ganhando. Assim, a gestão democrática acontece com o envolvimento de todos os sujeitos, inclusive do professor, o qual

faz seu trabalho na sala de aula, cuida do pedagógico e procura realizar uma autocrítica constante sobre si e seu trabalho.

Já Ferreira (2009, p. 432) salienta que a professoralidade pressupõe “reflexão sobre a profissionalidade, convivência, iniciativa, em um movimento contínuo de constituir-se professora, professor, individual e coletivamente”, como parte integrante de um grupo e pode ir além do “ensinar e aprender, em contínua produção do conhecimento”. A fim de se constituir enquanto professor, torna-se necessária formação constante para aperfeiçoamento e qualificação da prática, sendo uma maneira de fortalecer os professores, para que possam continuar desempenhando seu papel. É um aspecto que o professor necessita ter cuidado justamente por se tratar de sua formação enquanto sujeito. Tal fato implica, e muito, tanto na vida do professor quanto do aluno.

De acordo com Bastos (1999, p. 25), a escola é o espaço das práticas, as quais estão imbuídas de sentidos, significados e concepções, sendo que as práticas de gestão estão inseridas nesse contexto. Elas materializam as relações de poder na área administrativa, porém vão além, estão presentes no pedagógico, no currículo, nas relações entre professores e professor e aluno, nos conteúdos, na avaliação e em todo o planejamento pedagógico. A gestão democrática não pode democratizar somente a administração. É necessário que se “atinga todas as esferas da escola e chegue à sala de aula. Enquanto a democracia não chegar ao trabalho de sala de aula, a escola não pode ser considerada democrática”. É na sala de aula que se produz saber, se constrói a subjetividade e se efetiva a educação política (BASTOS, 1999, p. 25).

Pensar a sala de aula como um espaço da gestão democrática é primordial, pois é “um processo de gestão que construa coletivamente um projeto pedagógico de trabalho tem já, na sua raiz, a potência da transformação”, salienta Ferreira (1998, p. 113). É na sala de aula que as relações se fortalecem, os conhecimentos são socializados e construídos, a aprendizagem se estabelece, ou seja, o ensino se efetiva. É na relação com os pares que a aprendizagem vai acontecendo e se consolidando. Por isso, a sala de aula necessita ser um espaço em que se possa exercer a democracia, para depois avançar para a escola e a comunidade em geral.

Além disso, a sala de aula é o espaço da reinvenção e da reflexão da práxis pedagógica, porque esse espaço é dinâmico, de interação entre sujeitos e destes com o conhecimento, tornando-se um local de exercício da democracia. Local em que os sujeitos podem expressar seus anseios, se formarem como cidadãos críticos, conscientes e participativos no contexto que se inserem. É contribuir para que os indivíduos sejam responsáveis e possam exercer a cidadania dentro dos espaços escolares. Assumir a gestão democrática desde a sala de aula é possibilitar que os sujeitos possam participar de decisões, contribuir com as questões

pedagógicas, se envolver nas atividades da escola e, principalmente, ser consciente do seu espaço e da sua importância nesse contexto.

A gestão democrática tem na participação seu fundamento, mas possui como princípio a autonomia. A relação entre participação, democracia e autonomia são imprescindíveis para a efetivação de um processo de gestão na escola. Eles possibilitam que os sujeitos assumam seu papel e saibam coordenar as funções da escola da melhor forma possível, fazendo com que ações coletivas tenham sentido e significado, para que projetos sejam construídos e efetivados sob a perspectiva democrática. Os sujeitos, todos, têm sua importância no processo, no entanto, para esse estudo, centrou-se no papel do diretor e do professor, enquanto dinamizadores dessa proposta em prol de uma escola pública diferenciada pela sua qualidade e pela construção de valores advindos do processo: equidade, solidariedade, justiça, entre outros. Para compreender todo esse processo sinalizado pela teoria, seguir-se-á uma metodologia de estudo bibliográfica, documental e de campo. Essa tríade possibilita entender elementos que fazem parte da escola, bem como possibilita a compreensão de gestão democrática por parte dos professores de uma escola pública.

4 DELINEANDO O PERCURSO INVESTIGATIVO

Este capítulo objetiva traçar o caminho e o detalhamento dos recursos e procedimentos metodológicos utilizados para a sua concretização. O método deve “descobrir a realidade dos fatos e esses, ao serem descobertos, devem, por sua vez, guiar o uso do método”, destaca Cervo (1996, p. 21), no sentido de que contribui para que a pesquisa possa responder ao seu problema. De acordo com Rudio (1985, p. 14), a “pesquisa não é uma atividade feita ao acaso, porque todo o trabalho criativo pede o emprego de procedimentos e disciplinas determinadas”.

A pesquisa “constitui-se num procedimento racional e sistemático, cujo objetivo é proporcionar respostas aos problemas propostos. Ao seu desenvolvimento é necessário o uso cuidadoso de método, processos e técnicas”, complementa Diehl e Tatim (2004, p. 47). Percebe-se que realizar uma pesquisa não é tarefa tão simples e fácil, pois exige paciência, dedicação, esforço. Por outro lado, é “uma das atividades mais enriquecedoras para o ser humano e, de modo geral, para a ciência”, salienta Rudio (1985, p. 15).

O delineamento do trabalho quanto à abordagem e aos métodos são pertinentes para atingir os objetivos e responder ao problema de investigação: qual a compreensão de gestão democrática realizada pelos educadores que atuam na escola pública municipal? Que ações são possíveis implementar para construir um processo democrático? A pesquisa concentrou-se na compreensão que os professores realizam em torno da gestão democrática, tendo como campo de pesquisa uma Escola do Sistema Municipal, localizada em Marau/RS.

Para a realização da pesquisa, foram seguidas as orientações do comitê de Ética da Universidade de Passo Fundo – UPF. Assim, buscou-se o consentimento da direção da escola e dos professores, os quais assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), mantendo a ética com relação ao sigilo da identidade das pessoas envolvidas, tanto no questionário quanto na entrevista, para que pudessem fazê-lo sem constrangimento.

4.1 Delineamento metodológico

4.1.1 Quanto à abordagem

Com relação à abordagem, o estudo é de natureza qualitativa e estudo de caso. A pesquisa qualitativa baseia-se em uma análise que não se limita as descrições narrativas, como se os registros fossem relatos externos, destacam Sampieri et al. (2006). A pesquisa qualitativa é reveladora, menos limitada. Segundo, Gonçalves e Meirelles (2004, p. 62), oferece

informações de forma subjetiva, porque não possui preocupação estatística e, “é considerado mais adequado para a investigação de valores, atitudes, percepções e motivações do público pesquisado, com a preocupação primordial de entendê-los, em maior profundidade”. Por sua vez, Thomas e Nelson (2002, p. 35) afirmam que a natureza qualitativa envolve “um registro preciso e detalhado do que acontece em um ambiente; interpretação e análise de dados utilizando descrição, narrativas, citações e gráficos (figuras) e tabelas”.

Para reforçar a ideia, Zouain (2006, p. 18) salienta a importância de uma pesquisa qualitativa devida a sua flexibilidade e as inúmeras possibilidades fundamentadas, que oferecem “descrições ricas e bem fundamentadas, além de explicações sobre processos em contextos locais identificáveis. Além disso, ela ajuda o pesquisador a avançar em relação às concepções iniciais ou a revisar sua estrutura teórica”.

O estudo de caso, de acordo com Yin (2010, p. 24), possibilita que o pesquisador retenha “características holísticas e significativas”, sendo um método de pesquisa com uma visão abrangente, necessitando de um planejamento lógico para coleta e análise de dados. Para o autor, o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa, porque exige planejamento das atividades, envolve coleta de dados e as abordagens específicas para a sua análise.

Um estudo de caso pode ser “caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permite o seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 1991, p. 58). A estratégia busca realizar uma análise minuciosa de uma situação individual, exigindo cautela. É preciso considerar que é uma modalidade de pesquisa muito “utilizada nas ciências sociais”.

Dessa forma, para coletar os dados e opiniões foram utilizados questionários com perguntas abertas e fechadas. As perguntas abertas “destinam-se a obter uma resposta livre” e as perguntas fechadas “destinam-se a obter respostas mais precisas”, por isso precisam ser “padronizadas, de fácil aplicação, fácil de codificar e analisar”, salienta Cervo (1996, p. 138). Para a entrevista foram elaboradas perguntas fechadas. Assim, a pesquisa foi qualitativa com recolhimento, análise de dados e tabulação em gráficos em que foram analisados e comparados diante da teoria já elaborada.

4.2 Procedimentos técnicos

Com relação aos procedimentos técnicos, a presente dissertação pode ser classificada como:

a) pesquisa bibliográfica: de acordo com Gil (2002, p. 44), é desenvolvida com base em livros e artigos científicos, sendo que muitos dos estudos exploratórios podem ser definidos como bibliográficos. A principal vantagem dessa pesquisa é que permite ao pesquisador “a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente” (GIL, 2002, p. 45).

Para Lakatos e Marconi (2003, p. 183), é uma pesquisa de fontes secundárias, pois “abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais”. Dessa forma, objetiva “colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas”;

b) pesquisa documental: assemelha-se à pesquisa bibliográfica. “A diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes”, salienta Gil (2002, p. 45). Esse tipo de pesquisa “vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa”. Para o autor, apresenta como vantagens: os documentos se constituem de fonte rica e estável de dados, apresenta um custo baixo e não exige contatos com sujeitos da pesquisa.

Para Lakatos e Marconi (2003, p. 174), a pesquisa documental tem a “fonte de coleta de dados restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois”;

c) pesquisa de campo: apresenta maior profundidade das questões propostas do que “a distribuição das características da população segundo determinadas variáveis” (GIL, 2002, p. 53). Ainda, o autor complementa que o planejamento apresenta maior flexibilidade, possibilita o estudo de um único grupo, por isso “tende a utilizar muito mais técnicas de observação do que de interrogação”. As vantagens desse tipo de estudo são de ser “desenvolvido no próprio local em que ocorrem os fenômenos, seus resultados costumam ser mais fidedignos”.

Na visão de Lakatos e Marconi (2003, p. 186), é “utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar”. Requer realização de uma

pesquisa bibliográfica e a determinação de técnicas que serão empregadas na coleta de dados. É uma pesquisa considerada direta.

Minayo (2009, p. 75-76), por sua vez, afirma que o trabalho de campo proporciona “um momento relacional, específico e prático: ela vai e volta tendo como referência o mundo da vida”. Segundo a autora, ele é o “contraponto dialético da pesquisa social”, pois possibilita realizar perguntas para realidade.

4.3 Populações e amostra

A pesquisa foi realizada no município de Marau/RS, o qual apresenta uma população de 36.364 habitantes, conforme o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010). É uma cidade que foi povoada por imigrantes italianos, os quais chegaram por volta de 1904, trazendo o desenvolvimento comercial e industrial, sendo emancipado em 1954. Tem como base de sua economia a agricultura e a indústria. Ainda, conta com 14 escolas municipais de Educação Infantil, 11 escolas municipais de Ensino Fundamental, uma escola municipal de EJA (SEJA), duas escolas particulares, quatro escolas estaduais e duas faculdades.

Diante dessa realidade, tem-se a Escola Municipal X, localizada no Bairro Y, que teve o início das atividades em 1973, sendo que, na atualidade, funciona em dois turnos (matutino e vespertino). Atualmente, atende 528 alunos, oriundos de sete bairros, que estão ao seu entorno e de comunidades do interior do município, formando o corpo discente da escola. A maioria dos alunos são filhos de auxiliares de produção da uma empresa frigorífica e muitos deles utilizam o transporte escolar para ter acesso ao educandário.

O prédio possui salas de aula, cozinha, refeitório, biblioteca, sala de informática, de apoio pedagógico, de vídeo, de AEE (Atendimento Educacional Especializado), secretaria, direção, atendimento de psicopedagogo, uma quadra de esportes e uma sala para prática do karatê. Conta com 50 professores e 15 funcionários (estagiários, monitores, merendeiras, guarda, limpeza)³. A escola é a maior do município. Dessa maneira, a população que respondeu ao questionário foram 32 professores, mas apenas 31 responderam até o final, sendo que 10 foram selecionados para a entrevista.

³ Dados retirados do PPP da escola.

4.4 Ética da pesquisa

Para a concretização desse estudo, teve-se como base a Resolução nº 196/96 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), que "fundamenta-se nos principais documentos internacionais que emanaram declarações e diretrizes sobre pesquisa que envolve seres humanos". E que define pesquisa como "classe de atividades cujo objetivo é desenvolver ou contribuir para o conhecimento generalizável". Já o conhecimento generalizável consiste "em teorias, relações ou princípios ou no acúmulo de informações sobre as quais estão baseados, que possam ser corroborados por métodos científicos aceitos de observação e inferência" (CNS, 1996).

Como a presente pesquisa envolve seres humanos, a mesma Resolução nº 196/96 afirma que "pesquisa que, individual ou coletivamente, envolva o ser humano, de forma direta ou indireta, em sua totalidade ou partes dele, incluindo o manejo de informações ou materiais" (CNS, 1996).

Os sujeitos da pesquisa receberam um termo para declararem se consentiam ou não com a pesquisa como preconiza a Resolução nº 16 da CNS (1996), garantindo o sigilo das informações e das explicações necessárias sobre a pesquisa em pauta. Também, buscou-se o consentimento da Direção da escola, bem como dos professores para dar prosseguimento aos trabalhos dentro da Instituição.

Então, para interpretar os dados, utilizou-se a tabulação por meios eletrônicos. A análise dos dados apresenta três finalidades estabelecer uma "compreensão dos dados coletados, confirmar ou não os pressupostos da pesquisa e/ou responder às questões formuladas, e ampliar o conhecimento sobre o assunto pesquisado, articulando-o ao contexto cultural" (MINAYO, 1994, p. 69). Dessa forma, pode-se sintetizar os dados coletados, facilitando a compreensão e a interpretação. Além disso, as questões foram trabalhadas através da análise de conteúdo, confrontando com a teoria pesquisada.

4.5 Instrumentos e procedimentos das técnicas de coletas de dados

A presente pesquisa trabalhou, através de questionários e entrevistas, com professores que fazem parte do espaço escolar.

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) estava disponível no início do questionário e da entrevista para aceitação ou não por parte dos respondentes, autorizando a sua

participação na pesquisa, bem como a utilização dos dados para esta pesquisa e estudo, conforme Apêndice A (p. 123):

- a) **fase pré-aplicação (diagnóstica) da pesquisa:** foram elaborados os questionários e as entrevistas, encaminhamento de Termo de Solicitação para realização da pesquisa científica, bem como emissão de TCLE às populações;
- b) **fase de aplicação dos questionários e entrevista estruturada:** ocorreu a aplicação de 50 questionários e as 10 entrevistas, que forneceram elementos para serem estudados e responder ao problema científico;
- c) **fase pós-aplicação:** tabulação dos dados através de recursos tecnológicos, no caso, o programa *Google Docs* - formulários, tabulando os dados em forma de gráficos. Quanto às perguntas abertas do questionário, foram descritas. As entrevistas foram gravadas e transcritas. Para Ciribelli (2003, p. 67), “após a coleta de dados estes precisam ser elaborados e classificados de forma sistemática. Devem ser selecionados, codificados e tabulados. No momento da seleção, o espírito crítico do pesquisador tem de ser fazer sentir”. Assim, o pesquisador “não pode registrar aleatoriamente todos os dados coletados; precisa verificar o que é correto e afastar os erros (falhas) que irão prejudicar o Trabalho”.

Como a pesquisa é de natureza qualitativa, entende-se que, tanto o questionário quanto a entrevista, servem para este objetivo, pois apresentam técnicas adequadas, oferecendo informações subjetivas para serem analisadas. As técnicas apresentadas auxiliaram para atingir os objetivos, bem como os dados qualitativos forneceram as respostas para o problema levantado. Assim, os questionários e as entrevistas foram organizados, a fim de atender os objetivos propostos, as populações pesquisadas e ao trabalho de investigação.

Para a realização do questionário, primeiramente, apresentou-se a proposta de pesquisa obtendo a aprovação da direção e dos professores para a sua realização. O questionário continha uma pequena apresentação, o seu objetivo e a responsabilidade com o sigilo das informações, o TCLE, apresentando o consentimento do Comitê de Ética para a aplicação da pesquisa e o questionário propriamente dito. Os e-mails dos professores foram fornecidos pela direção da escola, possibilitando que fosse encaminhado aos entrevistados o questionário. Neste havia a opção se concordava ou não em participar da pesquisa. Em caso afirmativo, eram direcionados à página da web com as questões do questionário, para que pudessem respondê-las. O questionário continha sete questões fechadas e três abertas. Foi respondido de forma online, através do *Google Docs* (formulário), objetivando buscar a compreensão de gestão democrática pelos educadores que atuam na escola pública, conforme Apêndice B (p. 125).

Num segundo momento, realizou-se a entrevista. Apresentou-se o objetivo da pesquisa e a responsabilidade com o sigilo das informações, o TCLE, o consentimento do Comitê de Ética para a aplicação da pesquisa e a entrevista propriamente dita. Era composta por 10 questões, as quais foram respondidas e gravadas por 20% dos professores da escola, ou seja, 10 pessoas. Os profissionais entrevistados foram selecionados pelo entrevistador, utilizando alguns critérios, tais como: aqueles que assumiram cargos de gestão (foram ou estão em cargos de direção, coordenação); aqueles que nunca tiveram a oportunidade de ser gestor; aqueles que atuam em escolas particulares, estaduais e municipais, concomitantemente, e um professor que foi gestor, secretário municipal de educação e vereador (esse é o profissional que está há mais tempo na escola em estudo). Esses critérios foram adotados com o intuito de obter visões e compreensões diferenciados sobre a gestão democrática.

Para a entrevista, foi realizado o contato pessoal, o aceite do Termo foi verbal (gravado em áudio e vídeo) e assinado em papel, conforme consta no artigo 5 da Resolução CNS 510/2016. As entrevistas foram gravadas, transcritas na íntegra e analisadas (Apêndice C, p. 127). Dessa forma, o instrumento de coleta de dados proporcionou momentos de interação, reflexão e elementos para entender a compreensão que os professores possuem sobre gestão democrática.

Todo esse detalhamento metodológico traçou um caminho para realizar as análises, tanto das entrevistas quanto dos questionários. Esse processo contribui para aprofundar e obter elementos da teoria na pesquisa de campo. As análises apresentadas na sequência elucidam a compreensão dos professores em torno da gestão democrática participativa e são imprescindíveis para responder ao problema de pesquisa, a qual surgiu da própria experiência enquanto professora de uma escola pública.

5 COMPREENDENDO A CONCEPÇÃO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA A PARTIR DOS PROFESSORES

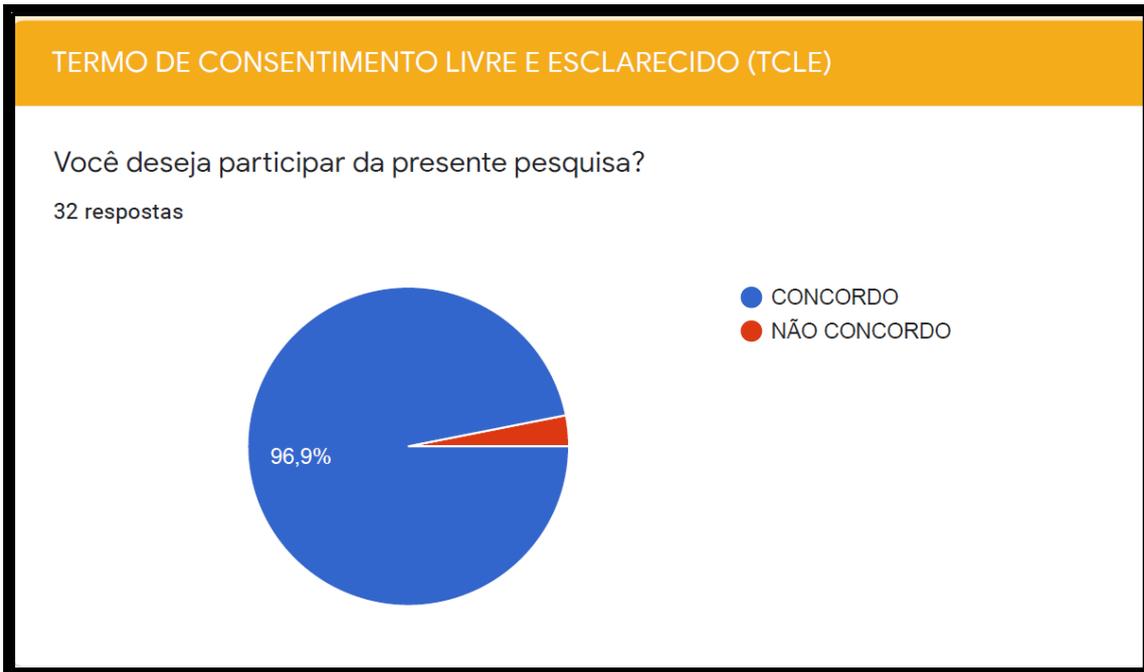
Objetivando embasar a discussão e obter elementos empíricos para a presente investigação, foi realizada uma pesquisa com os 50 professores de uma escola pública do município de Marau/RS. Muitos desses professores já assumiram ou estão em cargos de gestão. Outros não realizaram nenhuma experiência na área.

A gestão necessita envolver a todos e todos os setores da escola. É a construção conjunta de um processo em que todos possam sentir-se parte das decisões da escola. Em Paro (2000, 2010, 2015), tem-se a ideia de formar cidadãos participativos e isso ocorre a partir da escola. É nela que os sujeitos necessitam realizar experiências democráticas para se tornarem cidadãos ativos na sociedade, por isso a necessidade de se estabelecer relações horizontais. Por sua vez, Souza (2009) realiza apontamentos sobre gestão e democracia, pois ambas necessitam caminhar juntas. A participação na vida política se aprende através do exercício da democracia, que se vivenciado na escola possibilita mudanças na sociedade. Os elementos apontados pelos autores referentes à gestão democrática contribuíram para a reflexão, procurando identificar a concepção que os professores apresentam sobre o referido tema. A seguir, tem-se a análise dos questionários e das entrevistas.

5.1 A gestão democrática na percepção dos professores

O prazo estabelecido para responderem o questionário foi de 11 a 22 de novembro de 2019. Ao findar o prazo, o retorno obtido foi de 32 respondentes, equivalendo a 64% de questionários enviados. O Gráfico 1 mostra que 96,9% dos respondentes concordaram em responder a pesquisa e estavam de acordo o TCLE.

Gráfico 1 - Apresentação do questionário aos docentes envolvidos na pesquisa



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2020).

A disposição em responder as questões possibilitou a presente pesquisa e apresentou elementos significativos que são analisados a seguir. Esses elementos são confrontados com a teoria pesquisada e refletida anteriormente. Dos 32 respondentes, apenas um docente não aceitou responder o referido questionário. Então, tem-se uma porcentagem de 64% do total de professores da escola pesquisada.

As questões 2, 3 e 4 apresentam o perfil dos respondentes. Nesse sentido, a segunda pergunta elaborada foi sobre o professor ter estabilidade ou não no cargo. O Gráfico 2 apresenta as respostas.

Gráfico 2 – Estabilidade

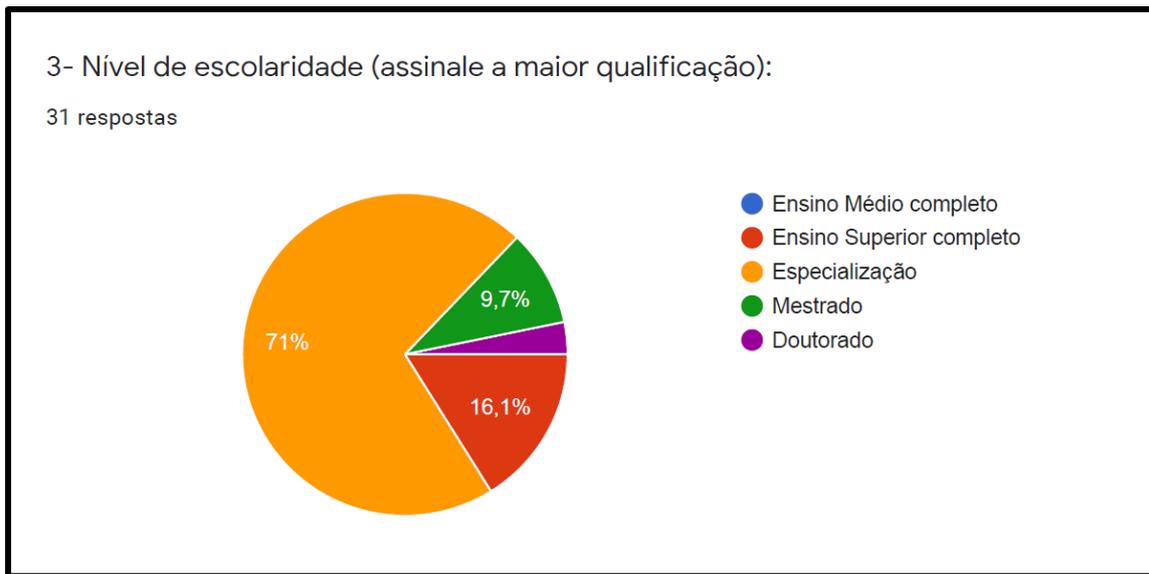


Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2020).

Dos 31 respondentes, 74,2% declararam que possuem concurso, logo possuem uma certa estabilidade. Destes, 22,6% são contratados, ou seja, estão trabalhando como professores de forma temporária. Apenas 3,2% declararam outra forma. Os respondentes devem ter entendido esse outro como contrato, pois todos os profissionais do sistema de ensino do referido município são contratados via processo seletivo. O ingresso no magistério municipal ocorre através de concurso público e na ausência de profissionais realiza-se o processo seletivo para suprir as necessidades do quadro. Pode-se considerar que o quadro de professores é estável, sendo que tal fato facilita o conhecimento da realidade e a dinâmica de trabalho dentro da escola e no próprio sistema de ensino.

A questão 3 indagava sobre o nível de escolaridade, como apresenta a Gráfico 3.

Gráfico 3 – Nível de escolaridade

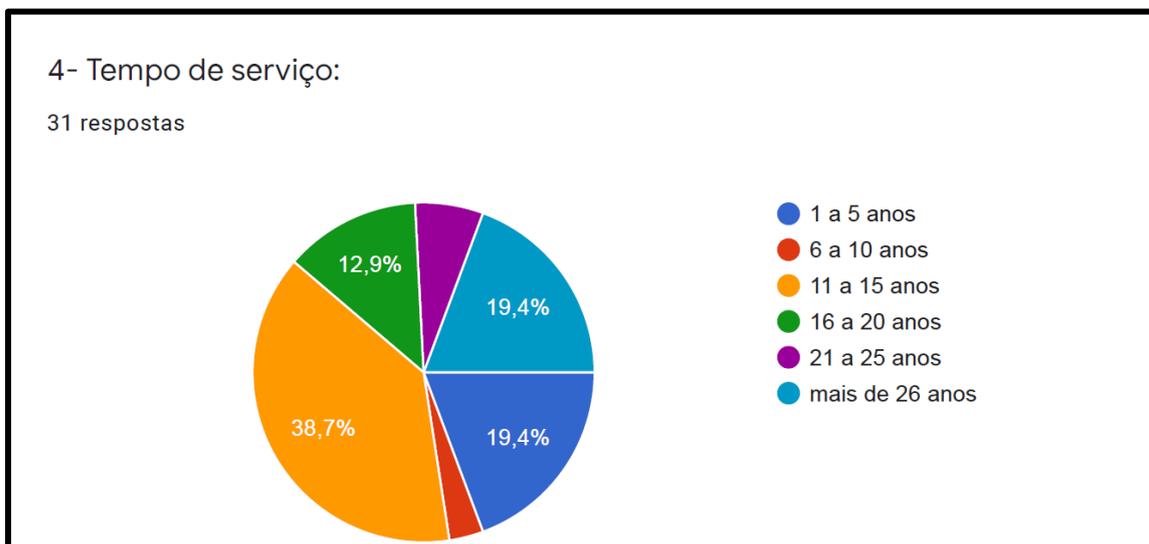


Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2020).

Como previsto, a maioria dos professores possui especialização, 71%, porém ainda há 16,1% com apenas graduação e 9,7% possuem em seu currículo mestrado. Isso ocorre devido ao plano de carreira do magistério proporcionar gratificação por mudança de nível até o mestrado. Libâneo (2018), quando trata da gestão democrática e participativa, salienta a importância da formação continuada para o desenvolvimento profissional e pessoal dos professores, pois um grupo qualificado pode contribuir de maneira significativa para a construção do conhecimento.

A Gráfico 4 atenta para o tempo de serviço desses profissionais.

Gráfico 4 – Tempo de serviço

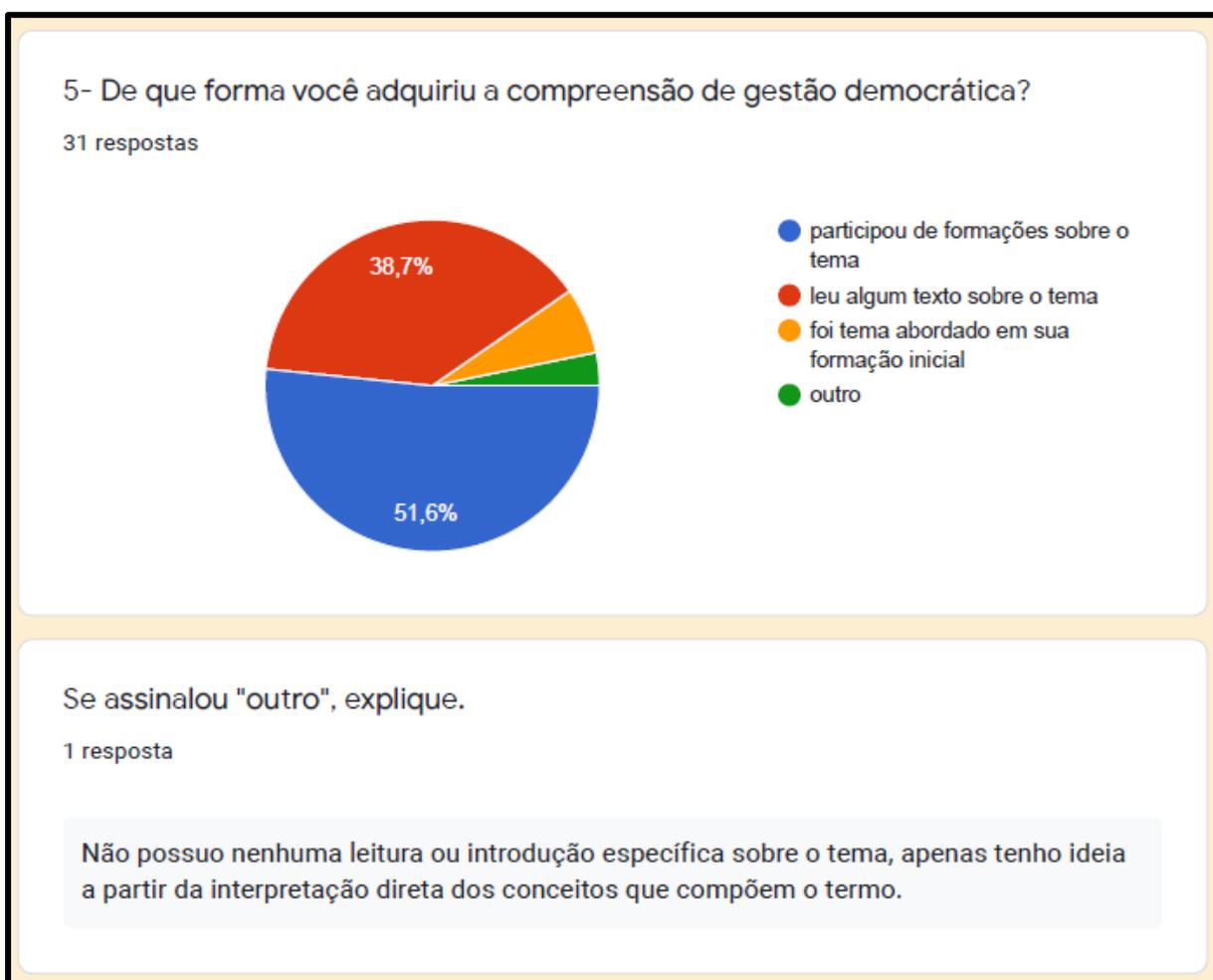


Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2020).

Através do Gráfico 4, percebe-se que a maioria dos professores, ou seja, 38,7%, possui de 11 a 15 anos de exercício do magistério, 19,4% estão os docentes com mais de 26 anos e aqueles que estão entre 1 e 5 anos de profissão e 12,9% apresentam entre 16 e 20 anos de trabalho. Isso não se refere ao tempo na mesma escola, mas efetivo exercício da profissão. Nesse sentido, percebe-se que os professores apresentam um período significativo de experiência, o qual pode contribuir para a pesquisa, o estudo e a reflexão em torno do tema da gestão democrática.

O Gráfico 5 demonstra a compreensão de gestão democrática elaborada/construída pelos educadores.

Gráfico 5 – Compreensão de gestão democrática



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2020).

O Gráfico 5 apresenta que 51,6% dos docentes elaboraram a sua compreensão sobre gestão democrática participando de formações sobre o tema e 38,7% leram algum texto sobre o tema. A busca e a pesquisa necessitam fazer parte da vida do professor, pois se torna

importante que entenda e conheça a legislação, bem como produções que embasam a sua profissão. A gestão democrática é uma temática discutida na área da educação, assim como a legislação, Constituição Federal, LDB (9394/96), PNE (2014-2024) e PME (2015-2024), trabalham o tema proporcionando abertura para sua efetivação dentro das escolas. A compreensão de gestão democrática não pode ser um momento estanque, mas perfazer o trabalho dentro da escola ou será apenas um discurso. Então, é necessário construir um processo de “ensinar e aprender, em contínua produção do conhecimento” (FERREIRA, 2009, p. 432).

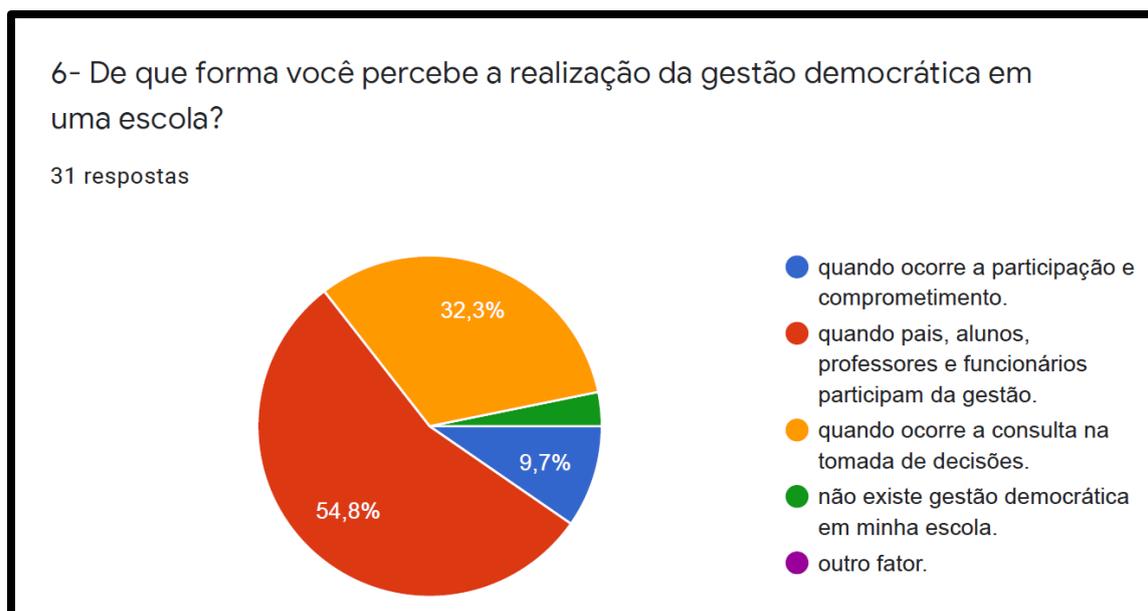
A concepção de gestão democrática deveria perpassar a formação do educador, já que existe uma legislação que embasa a sua existência e efetivação nas escolas. Tomar consciência e refletir sobre temas pertinentes à profissionalidade, como destaca Ferreira (2009, p. 433), é fundamental para a constituição de um grupo que se fortalece pela leitura e formação contínua. É uma maneira de fortalecer os professores e contribuir para o desempenho de suas funções. Tanto diretor/gestor quanto o professor necessita cuidar do aspecto da formação continuada, pois o torna sujeito dentro da escola. É importante considerar que, no Gráfico 5, há 9,7% dos professores do educandário com mestrado e a construção da concepção de gestão democrática ocorreu através das formações sobre o tema.

Outro aspecto a ser considerado é a construção da compreensão da gestão democrática ocorrer na formação inicial. A formação inicial do educador também falha, pois não consegue oferecer subsídios para o professor construir seus conceitos e fortalecer suas concepções, a fim de formar um processo sólido e de participação de todos. De acordo com Paro (2000, p. 37), o trabalho do professor necessita avançar “atingindo um nível de consciência e de prática que contemplem sua articulação com os interesses dos usuários de seus serviços”.

O autor ainda discute a ideia do Estado não empregar esforços para a democratização, haja vista que a sociedade não se mobiliza para exigir a sua participação efetiva na gestão da escola. No entanto, somente isso não basta, é preciso “ter presente a necessidade da participação da população na escola. É preciso verificar em que condições essa participação pode se tornar realidade” (PARO, 2000, p. 40). Nesse sentido, o comentário de que “Não possuo nenhuma leitura ou introdução específica sobre o tema, apenas tenho a ideia a partir da interpretação direta dos conceitos que compõem o termo”, reforça o que Paro (2000) menciona. Muitas vezes, legitima-se aquilo que o Estado almeja, a não efetivação da democratização e da participação.

O Gráfico 6 aponta elementos sobre a concretização da gestão democrática dentro da escola.

Gráfico 6 – Concretização da gestão democrática na escola



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2020).

O Gráfico 6 identifica a realização da gestão democrática na escola. Dessa maneira, 54,8% dos respondentes afirmaram que a gestão democrática ocorre quando pais, alunos, professores e funcionários participam da gestão. Esse é um elemento importante para a efetivação da gestão democrática. O envolvimento de todos é o que oferece suporte para a gestão democrática e participativa. Dourado (1998) e Hora (1994) enfatizam a importância do envolvimento de todos, de forma participativa, implicando na capacidade de interferir no processo de tomada de decisões. Para os autores, esse processo é um ato político e como tal necessita ser retroalimentado pela participação de todos os sujeitos que compõem a escola. Por sua vez, Libâneo (2018, p. 104 -105) afirma que a concepção democrática-participativa da gestão implica em uma relação dinâmica entre direção e os demais membros da escola. Dentre algumas características estão a tomada de decisões, assumir objetivos comuns e o envolvimento de todos.

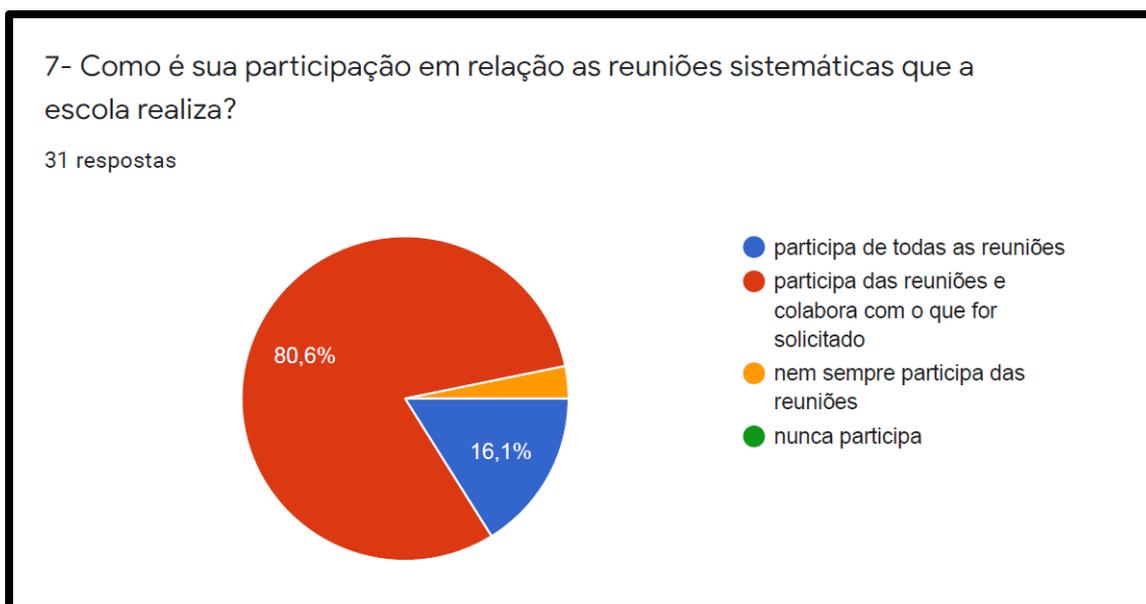
É preciso estar atento ao aspecto da consulta na tomada de decisões, em que 32,3% dos professores perceberam como fundamental para a gestão democrática. A consulta para tomada de decisão é importante e é um passo, mas o processo de estabelecer uma gestão democrática é muito mais que isso, pois possibilita a autonomia da escola. Barroso (1998, p. 26) descreve que a autonomia da escola é “formalizada por um “contrato de autonomia”. É através dele que são definidos os “recursos necessários ao exercício das autonomias estratégica, pedagógica, administrativa e financeira”. Elas são interdependentes e se constroem com o exercício da responsabilidade e comprometimento. O professor também é corresponsável pelo

estabelecimento da autonomia que gera participação e a descentralização do poder. A tomada de decisões implica em compartilhar responsabilidades. Todavia, ocorre que as decisões, geralmente, tomadas dentro da escola, são pontuais e de ordem prática, visando a busca de soluções ou decisões relativas a atividades práticas, gerando a sensação de uma falsa participação. O não aprofundamento de tais questões e dos motivos que as provocam prejudicam ações transformadoras que exigem ações transparentes, abertas e flexíveis, as quais são fundamentais para a efetivação da gestão democrática. Esse cuidado é imprescindível para se constituir um processo democrático dentro dos estabelecimentos escolares.

Por outro lado, 9,7% dos entrevistados ressaltam que a gestão democrática ocorre quando existe participação e comprometimento. Na visão de Paro (2000, p. 46) isso não acontece de maneira espontânea, “sendo antes um processo histórico de construção coletiva, coloca-se a necessidade de se preverem mecanismos institucionais que não apenas viabilizem mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública”. É uma prática que vai se constituindo e gerando engajamento. Tal fato implica que os sujeitos da escola estejam envolvidos de forma plena para analisarem, questionarem, refletirem, repensarem as situações, logo tomarem decisões conscientes e comprometidas. É a participação que implica em superar a passividade, o centralismo, o autoritarismo e a alienação, assumindo uma postura engajadora em prol das questões que afetam a escola, contribuindo para implementar ações efetivas de transformação. Os sujeitos da escola necessitam estar preparados para contribuir, de forma sistemática, para que a gestão democrática aconteça de fato e não seja apenas uma falsa gestão.

A seguir, o Gráfico 7 apresenta dados sobre a participação dos professores na escola.

Gráfico 7 – Participação nas reuniões



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2020).

O Gráfico 7 questionava sobre a participação dos professores nas reuniões pedagógicas da escola. Assim, 80,6% dos respondentes afirmaram que participam das reuniões e colaboram com o que for solicitado, 16,1% participa em todas as reuniões e 3,3% nem sempre participa. As reuniões ocorrem uma vez por mês ou quando há necessidade. Não atinge todos os professores, porque acontece em turnos de aulas, por isso há dificuldade de todos participarem. Tais reuniões, em sua maioria, apresentam uma relação de ordem e execução, com transmissão de recados e comunicações, não representando uma participação de corresponsabilidade e de participação efetiva de todos os docentes. Os momentos de estudos são muito raros em reuniões, uma vez que possuem duração de 45 minutos. Os professores possuem atividades em outras escolas, logo nem sempre conseguem estar presentes em todas.

Diante dessas dificuldades, a maioria dos professores colocou que participa e colabora quando solicitado. Essa dificuldade de estar presente nas reuniões acontece devido a precarização do trabalho docente que atende inúmeras turmas de alunos, trabalho em mais de uma escola, carga horária que não coincide com as reuniões, entre outros fatores. Cabe destacar que as reuniões, muitas vezes, são momentos estanques. Servem para decisões práticas e não para construir um processo reflexivo, aprofundando questões básicas da educação.

Outro aspecto a considerar é a afirmação de que participa das reuniões. Paro (2000, p. 53) alerta sobre “à descrença acerca da possibilidade dessa participação”, sendo que pode acontecer de maneira obrigatória para cumprir o horário, estando presente sem querer estar efetivamente. Assim, os sujeitos limitam-se apenas a realizar o solicitado, nada além disso, nem

se questionam se é correto ou não. As pessoas deixam de participar ativamente e, por sua vez, não se comprometem verdadeiramente com a instituição. Não contribuem para que evolua e construa um processo transformador, superando o autoritarismo, a centralização, o individualismo, o comodismo e a passividade. O estar presente é um aspecto importante de ser considerado, visto que a participação é um princípio democrático, sem ela não ocorre o processo da democracia.

De acordo com Libâneo (2008), a participação é o princípio indispensável para garantir a gestão democrática, pois possibilita o envolvimento de todos os sujeitos, a tomada de decisões e o funcionamento adequado da escola de um modo geral. Essa participação necessita ser efetiva e em todos os aspectos da escola. Desde decisões simples, como festividades e outras programações, até questões mais complexas, como aprendizagem, avaliação e processo de ensinar e aprender, provocando estudos para superação das dificuldades ou provocando avanços na educação.

Para Paro (2007), a participação não deve acontecer em momentos estanques, mas necessita ser promovida em todas as ações e atividades da escola. É compreender o processo e o todo que o envolve para fazer parte dele, assumindo-o como projeto em prol de uma educação de qualidade, bem como contribuindo para a formação de uma sociedade mais justa para todos. A participação de todos os segmentos da escola é imprescindível, para que o processo democrático-participativo seja fortalecido. Por isso, a necessidade da coletividade, desde o planejamento até a execução dos projetos, de forma articulada, visando atender as necessidades da instituição. É um processo contínuo, de aprendizagem e amadurecimento do sujeito para compreender e se envolver com a proposta. A gestão democrática vai muito além das reuniões, das opiniões, das decisões, das eleições para diretores, dos conselhos escolares. Enfim, é uma proposta que procura tornar todos sujeitos, com oportunidade de diálogo, de reconhecimento dos atores do processo, de descentralizar do poder, tornando as relações mais humanas e o envolvimento efetivo de todos.

As questões 8, 9 e 10 são discursivas e estão transcritas nos Apêndices D, E e F, respectivamente. A questão 8 indagava: Em que situações você se sente envolvido na tomada de decisão na gestão da escola? As respostas mais apontadas se referem a quando participa, quando solicitado e na elaboração do PPP e projetos. Ainda, as reuniões são apontadas como a 'única' forma de participar das decisões da escola.

Assim, “*Respondendo questionário para elaboração do PPP (P1⁴)*” é uma forma de participar e expressar a sua opinião sobre o que é solicitado, bem como contribuir para a construção de um documento da escola. Benincá (2002, p. 42) afirma que a elaboração desse projeto ocorre através da “relação dialética que esses sujeitos estabelecem entre si e através da construção participativa, da qual o confronto dialógico é um critério”, sendo uma forma de participação que traça o caminho que a escola deseja percorrer e estabelecer. Porém, a gestão democrática e participativa é mais que isso!

Expressões como “*Quando em reuniões a direção escolar solicita a nossa participação (P5)*”; “*Quando sou chamada participar e decidir (P23)*”; “*Nas reuniões quando solicitado (P30)*”. A participação como forma de pertença à escola, necessita estar além da representação, apesar de ser uma forma de participação que pode ser entendida como uma pseudodemocracia. A gestão democrática e participativa ultrapassa isso!

As falas dos professores “*Quando posso ajudar e dar minha opinião (P16)*”; “*Quando posso ser ouvida, dar minha opinião, participando das decisões que a mim forem concebidas (P24)*”; “*Quando posso dar minha opinião, sugerir e criar a respeito de situações que envolvem o dia a dia da escola (P26)*”; “*Quando posso opinar e trazer ideias de melhorias*”, demonstram a participação como expressão verbal, discussão de ideias ou apenas como votação do que está sendo exposto, destacando a expressão “quando eu posso”. Esse pode ser um indicativo de participação, se é concedido às pessoas a oportunidade de falar e expressar suas ideias. O professor afirma “*Gestão democrática ainda é TEÓRICA. As decisões são comunicadas (P 18)*”. Já foi referendado que a tomada de decisões ou acontece com o grupo ou é uma falsa participação, porque numa gestão democrática ela necessita ser efetivada junto com os sujeitos. A gestão democrática e participativa é mais que isso!

Algumas falas dos professores, com relação à tomada de decisões, observa-se que estas são de ordem prática e já predeterminadas “*Quando solicitam colaboração em tomadas de decisões minha e dos meus colegas (P7)*”; “*Quando posso opinar e trazer ideias de melhorias(P8)*”; “*Quando participo junto aos colegas e colaboro com que precisar (P10)*”; “*Quando participo das reuniões na escola (P 11)*”. O ‘quando’ sugere essa ideia de que nem sempre existe a possibilidade de participar e contribuir, deixando ao professor a possibilidade de aceitar ou não as decisões pré-determinadas. Esse tipo de participação ainda está atrelado a determinantes que não são direcionados para a democracia e participação, logo muito limitado. Por isso, a fala do professor, “*Não me sinto envolvida (P 4)*”, seja um tanto impactante, mas se

⁴ A sigla utilizada significa Professor 1.

torna uma realidade bem comum nas escolas. A sensação de uma pseudoparticipação ou pseudodemocracia é muito angustiante, pois limita os educadores, principalmente quando se deseja uma escola inserida em seu contexto de maneira real, realizando vivências positivas de democracia.

Além disso, percebe-se que os professores não apresentam ainda uma concepção formada de gestão democrática. Ela vai muito além das reuniões, da elaboração do PPP, das opiniões, das atividades, do voto, das escolhas a serem realizadas. Enfim, exige comprometimento e envolvimento de todos, em todas as situações e em todos os momentos. A participação permite estar presente, refletir, questionar, reelaborar, reinventar, indo além das discussões para se consolidar como um processo contínuo de envolvimento efetivo de todos os sujeitos e segmentos da escola. Como destaca Vasconcellos (2001, p. 104), há inúmeras formas de participar, porém precisa acontecer no contexto da escola, pois o professor é o articulador dentro e fora do educandário, formando redes de ideias, ações, atitudes e conhecimento. “Cabe ao professor, como intelectual, estar identificando estes espaços e tendências. É importante tecer a rede”.

Libâneo (2018, p. 120) corrobora afirmando que é importante criar “vínculos mais estreitos com a comunidade educativa, basicamente os pais, as entidades e organizações paralelas à escola”, além de “acompanhar e avaliar a qualidade dos serviços prestados”. A participação necessita ser algo que acontece em prol da comunidade educativa, Todos os sujeitos precisam sentirem-se parte desse processo para contribuir, oferecendo o que tem de melhor em prol da escola e da educação. Essa opção qualificar a ação pedagógica, assegura o currículo escolar, evita o isolamento dos sujeitos, incentiva o apoio, a ajuda e a busca por objetivos comuns. Isso pode ser observado na fala *“Penso que estamos envolvidos quando somos ouvidos e também, debatemos um determinado assunto para que juntos, todo o corpo docente escolar e demais participantes da comunidade escolar cheguem a uma decisão de qual seria a melhor decisão a ser tomada [...] (P12)”*; *“Gratificante é quando você percebe que sua ideia valeu e serviu para melhorar ainda mais o educandário (P 12)”* e *“Penso que estar envolvido numa gestão democrática é ter suas opiniões ou críticas construtivas levadas em consideração...pensando sempre no bem do grupo e não apenas nos interesses individuais (P 14)”*. Os professores conseguem conceber que o comportamento passivo não constrói um processo democrático participativo, mas que é necessário efetivar uma forma de organização, permitindo que contribuam para a qualidade do ensino na escola pública.

Nas palavras de Spósito (1999, p. 54), a “gestão democrática poderá constituir um caminho real de melhoria da qualidade de ensino se ela for concebida, em profundidade, como

mecanismo capaz de alterar práticas pedagógicas”. Para que a transformação ocorra dentro do espaço escolar, é imprescindível existir a vontade de fazer acontecer e essa vontade deve surgir da coletividade. Quando todos almejam, torna-se mais fácil construir um processo democrático e participativo, criando condições para transformar a prática pedagógica e, conseqüentemente, qualificando o ensino. Um desafio que necessita ser assumido por todos os sujeitos que fazem parte da escola, mas os professores são aqueles que podem começar a criar espaços e conscientizar para a participação.

Um aspecto a ser ponderado é a precarização do trabalho docente. Esta é uma questão que está presente quando se trata do envolvimento na tomada de decisão, pois muitos professores circulam em diferentes escolas, nem sempre conseguem estarem efetivamente presentes nas reuniões ou nos momentos de tomada de decisão. Torna-se difícil construir um processo democrático-participativo que envolva a todos na escola, sendo uma dificuldade imposta pelo neoliberalismo. Laval (2004, p. 261) demonstra a representação do neoliberalismo para o campo educacional, lembrando que é preciso “aumentar a “performance” dos professores e melhor fazê-los servir aos novos objetivos econômicos e sociais da escola”. Ao invés de contribuir para que o docente esteja presente na escola, desarticula-se, fazendo com que ele seja um executor de tarefas, esquecendo-se da sua autonomia e emancipação.

Assim, a participação é uma opção da gestão e toda a equipe. Por isso, ninguém necessita se sentir convocado a participar, mas sim todos participam, porque acreditam nesse princípio para a construção e a formação de cidadãos atuantes na sociedade. A gestão democrática se fortalece na medida em que os sujeitos assumem a participação em todos as instâncias da escola e a estendem para o contexto no qual está inserida. Ela ocorre quando se fala e escuta, se reflete e questiona, quando o poder se descentraliza, quando se aproxima o pensar da execução, ou seja, quando as relações são prioridades, pois o humano é o que vale. Ao criar espaços de participação, a democracia vai se estabelecendo, já que uma depende da outra e ambas se constituem como elementos imprescindíveis de qualidade da escola pública, justamente porque provocam mudanças em todos os segmentos, bem como nas relações.

A questão 9 perguntava: Na sua visão, qual seria o papel dos professores numa gestão democrática de uma escola? Os professores apontaram elementos que se referem à gestão democrática como a tomada de decisões, participação, comprometimento, projeto político pedagógico, “em conselhos de classe, em reuniões escolares”. Para Hora (1994, p. 49), a gestão democrática “está intimamente articulada ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos”, para isso necessita extrapolar os muros da escola e estar inserida no seu contexto, a fim de conseguir contribuir com sua transformação. Os interesses da coletividade devem ser

considerados, pois um professor sozinho não consegue construir um processo participativo, pois a gestão democrática não pode acontecer em momentos específicos ou estanques. Ela se constrói por meio da conscientização e do envolvimento de todos em todos os segmentos da escola. É muito difícil conceber a participação somente em reuniões ou quando solicitado, pois deve brotar dos anseios do grupo e ir se solidificando.

Alguns professores atentam para a ideia de que ‘deveriam’, ou seja, não são chamados para participar e tomar decisões, como por exemplo, *“Acredito que professores deveriam estar mais envolvidos nas tomadas de decisões do Conselho escolar, do círculo de pais e mestres, das questões diretivas cotidianas que se refiram ao dia a dia da escola. Enfim, ao que se refere à função por nós exercida na escola (P 18)”*. Outra expressão que se destaca como resposta *“Participação efetiva. São os professores os mais envolvidos no processo educacional. No entanto, são agentes passivos no desenrolar do mesmo (P 19)”*, demonstrando a necessidade do docente assumir seu papel e sua função de agente transformador, contribuindo para a construção de um processo democrático e participativo na escola. Libâneo (2018, p. 71) realiza uma reflexão nesse sentido, colocando que os professores necessitam “deixar de estar apenas cumprindo a rotina e executando tarefas, sem tempo para refletir e avaliar o que faz”. É aquilo que o professor destacou em sua fala ‘agentes passivos’. O docente é um mobilizador da transformação, a fim de colaborar com a forma de fazer acontecer a gestão dentro da escola. A fala dos professores deixa explícito que ainda há muito que fazer pela escola pública para constituir um espaço efetivo de participação e democracia. Torna-se necessário paciência para construir esse processo de maneira que todos possam sentir-se parte dele, contribuindo para que se constitua como tal.

Dentre as respostas existem aquelas que se referem somente para a função do professor enquanto sujeito da sala de aula, como ser apenas apoiador e motivador, respeitar a hierarquia, cada um desempenhar a sua função, “espécie de mediadores” e respeito. Tais respostas conduzem a pensar na sua passividade enquanto indivíduo sujeito de sua professoralidade, como salienta Ferreira (2009, p. 431). A participação dos professores é muito importante, pois realiza o trabalho pedagógico como mencionado na questão, mas necessita fazer parte do processo e tomar as decisões de maneira conjunta, sem deixar para o que o outro faça isso. O perigo está quando se delega para o outro a decisão que eu posso tomar diante das situações impostas. A promoção de um ambiente participativo depende, também, da postura que o professor assume enquanto sujeito do processo, ou seja, precisa se colocar como alguém que quer participar, ao mesmo tempo, que contribui para que outros possam se engajar no processo.

A superação da verticalidade nas relações e decisões da escola são fundamentais para que todos possam se envolver.

O professor indicou que o seu papel na gestão democrática seria *“De participar da elaboração, execução e avaliação das práticas que envolvem todo processo de ensino e aprendizagem (P 27)”*, ou seja, ele necessita participar de forma efetiva sobre a vida da escola. Ao promover a participação dos professores, consegue-se realizar um trabalho efetivo de conscientização, a fim de transformar a realidade, pois o professor *“é um profissional reflexivo e pesquisador e elaborador de conhecimentos, como participante qualificado da gestão e organização da escola”* (LIBÂNEO, 2018, p. 71). Se não existe o desejo de uma gestão democrática e participativa por parte dos envolvidos no processo, ela não se efetiva, não se constrói ou simplesmente esmorece, porque é importante que os sujeitos se sintam parte integrantes. Como bem expressa a escrita do professor: *“Se o assunto é gestão democrática, nada mais certo e convicto de que nós, enquanto professores, tivéssemos o direito de sermos ouvidos, de participar e de termos amparo em toda e qualquer situação que acontece dentro de uma escola (P 28)”*. Em suma, que queiram construir uma gestão democrática e participativa. É evidente que essa constituição não acontece do nada, mas é uma construção coletiva que *“coloca-se a necessidade de se preverem mecanismos institucionais que não apenas viabilizem, mas, também, incentivem práticas participativas dentro da escola pública”* (PARO, 2000, p. 46). O caminho a ser percorrido é longo, pois a sociedade está marcada pelo autoritarismo, pelo poder centralizado, pela gestão verticalizada, pelas decisões serem tomadas por alguns.

Ao expressar que o papel do professor na gestão democrática é de *“Intermediar os interesses dos alunos e comunidade escolar com interesses e necessidades de equipes diretivas (P 21)”*. Ou ainda outra afirmação: *“Na minha opinião o professor é peça principal na gestão democrática, ele precisa estar atento aos alunos, levando maiores informações a direção e principalmente a coordenação escolar para que haja maior colaboração para com aqueles alunos que necessitam. Também é fundamental que o professor se faça presente nas reuniões da escola e que seja participativo na elaboração do Projeto Pedagógico Escolar (P 13)”*. Sobre isso, Paro (2000, p. 46-47) salienta que existem os condicionantes políticos e sociais. É evidente que os interesses dos diferentes grupos que formam a escola procuram se manifestar, expressando seus anseios, desejos e ideais, porém é preciso trabalhar com tudo isso, porque os conflitos surgirão e nem sempre ter-se-á um espaço harmonioso. Paro ainda alerta que esses conflitos na escola pública podem acontecer de maneira mais radical, mas sob a perspectiva de uma gestão democrática e participativa, torna-se importante considerá-los, entender suas

causas, implicações e como “condição necessária para a luta por objetivos coletivos de mais longo alcance como o efetivo oferecimento de ensino de boa qualidade para a população” (2000, p. 47).

Na verdade, não é o professor o mediador, mas aquele que constrói junto com os alunos um processo democrático e participativo, bem como, aos poucos, insere os pais e toda a comunidade escolar. A participação dos pais que, muitas vezes, é pouca e pontual – somente em reuniões ou quando solicitados para comparecerem à escola. Assim, a gestão democrática se efetivará num “processo em construção, que alcança seu objetivo na medida em que, principalmente, os pais, alunos e funcionários vão se apropriando dos problemas educacionais adquirem conhecimento da organização política e burocrática da unidade escolar” (BATISTA, 2006, p. 49). A participação dos pais é muito importante para a vida escolar e é um indicador determinante na qualidade do ensino da escola pública. Eles podem se envolver no Círculo de Pais e Mestres (CPM), no Conselho Escolar e serem atuantes dentro da escola, pois a direção necessita garantir a participação de todos.

A questão 10 questionava: Na sua concepção, quando ocorre a gestão democrática numa escola? E como você identifica uma escola que tem como prioridade a participação? Que elementos são imprescindíveis para uma gestão democrática e participativa? As primeiras questões apresentaram como respostas a participação, o envolvimento de todos, a tomada de decisões em conjunto. As escritas dos professores revelam: *“Quando todos participam. Democrática, melhor. Todos devem ter voz ativa, mas isso perpassa pela qualificação do corpo docente (P 2)”*; *“Quando todos os envolvidos no processo são ouvidos [...] (P 25)”*. Nesse sentido, os professores apontam para a importância de todos participarem do processo democrático e participativo. Bastos (1999, p. 09) reflete sobre isso alertando que a qualidade da escola pública passa necessariamente pela “democracia da e na escola”, mas o empecilho para isso se efetivar é de ordem política, pois se segue os ditames neoliberais, “inviabilizando a reconstrução de uma escola pública de qualidade para todos”.

As respostas reforçam essa percepção *“[...] Escolas que priorizam a participação tem um CPM ativo e engajado, pais presentes e alunos envolvidos, não somente nas atividades de sala de aula, como também extraclasse (P 25)”*; *“Penso que ela deve estar embutida no dia a dia, não pode ser em algum momento específico apenas, como em uma reunião de pais [...] (P 15)”*. É a percepção de que a democracia ou seus espaços democráticos não devem ser estanques, mas estarem presente em todos os momentos e situações, pois, para Bordenave (1983, p. 17), a participação é inerente ao ser humano e um elemento imprescindível da vida política contemporânea. Por isso, ela necessita estar focada para objetivos também

educacionais, visando a formação dos educandos, melhorando os níveis de aprendizagem. Reforçado pelo seguinte comentário do professor: *“Ocorre a gestão democrática quando todos se envolvem no processo educativo. Quando todos são valorizados e reconhecidos pelo que fazem. O elemento principal analisar a opinião de todos (P 21)”*. Percebe-se que a promoção da participação aliada ao processo de ensinar e de aprender são fundamentais também para os professores que atuam na educação básica, os quais consideram como fator de diferenciação. Através da participação, todos podem tomar parte do processo, logo contribuir para a toda de decisões em conjunto e de maneira comprometida com a emancipação dos sujeitos. O desafio é tornar a participação efetiva, competente e aliada às práticas da escola.

São escritas que remetem pensar a escola sob a perspectiva de processo na construção da gestão democrática e participativa. Na visão de Souza (2009, p. 133) significa que “a participação na vida política é elemento importante que se aprende na prática democrática”. Verifica-se que os professores compreendem que o processo da participação necessita acontecer, sendo que está em todos os espaços, necessitando do comprometimento das pessoas para ser concretizado. O autor também afirma que é “certo que não parece haver democracia sem a participação das pessoas na gestão da coisa pública” e na escola também. Os professores percebem o empoderamento que a participação lhes oferece para a construção da escola ideal, bem como a importância de todos na construção de uma proposta diferenciada.

A terceira questão indagava: Que elementos são imprescindíveis para uma gestão democrática e participativa? Dessa forma, elencam-se os elementos apontados: *“[...] gestão democrática é o respeito mútuo, e a integração de todos os envolvidos, todos em busca de um único objetivo, a educação (P 12)”*. Nesse viés, a Constituição Federal de 1988 e a LDB (9394/96) retratam que a educação é um processo social e cooperativo que requer a participação e o envolvimento de todos os sujeitos da escola. Outro aspecto é *“[...] que a equipe diretiva esteja aberta para esse tipo de gestão. Depois o comprometimento e envolvimento de cada profissional envolvido na realização dos projetos planejados (P 17)”*, pois “quem coordena tem a responsabilidade de integrar, reunir esforços, liderar, concatenar o trabalho de diversas pessoas” (LIBÂNEO, 2018, p. 177). Fica evidente que os professores almejam que, quem vai mobilizar todo o processo, realize-o de maneira coletiva. O gestor tem papel primordial, porque é o articulador de ideias e mediador de decisões.

Por sua vez, tem-se *“O diálogo, o respeito, o conhecimento, a responsabilidade, entre outros elementos (P 26)”*, *“[...] participação em projetos, organização do espaço escolar, orientação para professor e funcionários e a comunidade escolar”*. Nesse sentido, Libâneo (2008, p. 103) afirma que “uma equipe é um grupo de pessoas que trabalha junto, de forma

colaborativa e solidária, visando à formação e a aprendizagem dos alunos”. Quando a equipe diretiva sabe delegar funções, possibilita a “distribuição de responsabilidades, da cooperação, do diálogo, do compartilhamento de atitudes e modos de agir, favorece a convivência, possibilita encarar as mudanças necessárias”. Essa dinâmica “rompe com as práticas individualistas e leva a produzir melhores resultados de aprendizagem dos alunos”. A gestão democrática e participativa necessita estar aberta ao diálogo, provocando a interação e o envolvimento de todos, proporcionando resultados significativos para a educação. A opinião do professor demonstra a importância de alguns valores: *“Quando todos são ouvidos e se sentem parte importante do grupo. Saber ouvir, respeitar e trabalhar em equipe (P 30)”*. Esses valores podem ser destacados como a ética, a solidariedade e a equidade, os quais podem orientar todo o trabalho coletivo na escola, tornando-a um espaço diferenciado, com relações justas e coerentes. Para que isso se efetive, pressupõe-se o envolvimento de todos os segmentos da escola, com a finalidade da efetivação da participação e da democracia em todos os momentos.

O processo de construção de uma escola democrática e participativa é lento, mas pode acontecer, quando as pessoas que ali estão inseridas sabem se comprometer e contribuir para a sua construção. A escrita de um professor expressa seu sentimento de não participação quando diz: *“[...] mas eu diria que o problema maior está nos próprios gestores que na maioria das vezes pecam no sistema da valorização dos profissionais (P 27)”* e *“Nem sempre ocorre a gestão democrática em uma escola, justamente pela falta de participação e comprometimento do grupo ou até mesmo dos próprios gestores (P 27)”*. Paro (2007, p. 107) afirma que o envolvimento dos pais e da comunidade educativa é imprescindível para a efetivação de uma gestão participativa, pois “se estamos preocupados em formar cidadãos participativos por meio da escola, é preciso dispor as relações e as atividades que aí se dão de modo a “marcar” os sujeitos que por ela passam com os sinais da convivência democrática”. Assim, torna-se necessário criar sentimento de pertença à escola, confiança, compreensão mútua e de diálogo, efetivando espaços de participação para todos. Cativar os pais e os alunos é uma tarefa lenta e precisa ser construída, refletida e efetivada aos poucos, proporcionando a reflexão sobre a importância da participação de todos os sujeitos. A construção coletiva, o trabalho em equipe e o engajamento de todos são primordiais para que todos se sintam parte da escola e se envolvam cada vez mais com a mesma, contribuindo para a melhoria da educação.

Creio que a gestão democrática ocorre quando todos estão envolvidos nas tomadas de decisões que envolvem a realidade escolar. Penso que se a escola tem como prioridade a participação, todos os envolvidos no processo educativo estarão satisfeitos com o andamento das atividades escolares, há maior envolvimento na execução dos projetos escolares, enfim, as partes se envolvem nas rotinas escolares e demonstram satisfação de estarem ali. [...] (P 17).

Sob esse aspecto, Bastos (1999, p. 22) afirma que a gestão democrática necessita estar “incluída no rol de prática sociais que podem contribuir para consciência democrática e a participação popular no interior da escola”. É através do comprometimento com o coletivo, do trabalho em equipe “não tem a virtualidade de transformar a escola numa escola de qualidade, mas tem o mérito de implantar uma nova cultura na escola”. Assim, se torna possível reduzir desigualdades, superar diferenças, a liberdade de se organizar, acesso e permanência dos alunos na escola, entre outros aspectos que o processo democrático e participativo, podem construir.

Por fim, a escrita do professor, “*Não tenho condições para responder essa questão de forma satisfatória (P 6)*”, demonstra o quanto ainda se tem a fazer para efetivar um processo de gestão democrática e participativa na escola, bem como quanto falta para o educador estar ciente da importância desse processo para atingir os objetivos e construir uma sociedade igualitária e justa para todos. Essa expressão do professor pode ser explicada pela necessidade de superação da ação individual, para assumir uma postura coletiva. É preciso sair de si para ir em busca do outro e, dessa forma, buscar explicações ou aprofundar os conhecimentos. Torna-se necessário que os professores comecem a “saber participar ativamente numa equipe” e que também saibam “contribuir para formar uma organização de trabalho escolar qualificante e participativa, isto é, ter capacidade subjetivas e sociocomunicativas para construir coletivamente a estrutura organizacional” (LIBÂNEO, 2008, p. 78). A gestão democrática acontece com os pares, quando se trabalha em conjunto e se assume as responsabilidades, sendo um momento de construção da participação que necessita ser (re) elaborado e (re) pensado, para que os sujeitos possam amadurecer.

Assim, expressou um professor:

Ocorre quando há coerência com a realidade, com a demanda. Quando as questões políticas não se sobrepõem às verdadeiras necessidades dos elementos que corporificam a escola. Muitas vezes, a participação é tolida.... O diálogo é fundamental...mas não é real... (P 18).

De fato, há muita distância entre a teoria e a prática, muitos são os empecilhos que vão travando o processo da participação. Os educadores precisam preocuparem-se com a construção de um processo democrático participativo para (re) construir a escola pública. E, “se estamos

preocupados em formar cidadãos participativos por meio da escola, é preciso dispor as relações e as atividades que aí se dão de modo a “marcar” os sujeitos que por ela passam com os sinais da convivência democrática”, salienta Paro (2007, p. 107).

5.2 Oscultando as concepções de gestão democrática por meio da análise das entrevistas

Um perfil do grupo entrevistado é importante para entender o contexto de onde se fala e de que sujeitos se fala pois a realidade necessita ser o ponto de partida para as reflexões propostas neste trabalho. A média de tempo de trabalho dos profissionais varia de 10 a 30 anos de exercício do magistério e concursados. No que tange à rede de ensino, cinco profissionais somente atuam na esfera municipal, um no sistema municipal e na rede privada e quatro professores na esfera municipal e estadual. Destes, apenas três nunca assumiram cargo de gestão.

Através das entrevistas, se observam alguns aspectos semelhantes e outros que se contrapõem, mas a fala dos professores expressa a percepção que possuem sobre a gestão democrática e como ela se desdobra dentro da escola. Para melhor análise, adotou-se a análise por categorias, identificando-as como foram abordadas pelos respondentes. As categorias elencadas foram extraídas das questões elaboradas, as quais são analisadas a seguir: a) compreensão e elaboração do conceito de gestão democrática; b) experiências democráticas; c) participação nas decisões da escola; d) papel do professor na gestão democrática; e) construção de um espaço democrático na sala de aula; f) intervenção nas ações e projetos e g) vantagens e desvantagens da gestão democrática. Na sequência, são analisadas individualmente:

a) compreensão e elaboração do conceito de gestão democrática

A primeira categoria trata da compreensão de gestão democrática entre os professores, a qual está muito atrelada à ideia de participação com o engajamento de todos. Mas, é necessário considerar que um dos princípios da participação é a democracia. São termos que se complementam e conseguem atender aos elementos básicos de que o coletivo necessita. Assim, “todos os níveis de participação devem estar presentes nos processos democráticos, pois não basta fazer parte, o que pode ser exercido de forma passiva, mas avançar para a apropriação das informações, a plena atuação nas deliberações [...]”, salientam Medeiros e Luce (2006, p. 17). O **Entrevistado 4** coloca que a “*gestão democrática é dirigir um ambiente democraticamente, ouvindo, executando sua gestão de acordo com o bem comum [...]*”. Essa visão de bem comum é significativa para o estabelecimento de um processo democrático dentro da escola, pois possibilita a participação de todos, em todas as decisões.

Essa fala caminha na direção do que Souza (2017, p. 15097) expõe sobre a gestão democrática ser um processo político em que todos podem e devem se envolver. Sendo que somente acontece por meio do diálogo, “sem o diálogo, não há espaço para a contradição, para o pensamento diferente, para a diversidade de opiniões, o que significa que sem contradição, sem diversidade, não há democracia”. É a busca em conjunto para ações que visam o desenvolvimento da escola. Os sujeitos necessitam perceber que são importantes nesse processo para questionar, discutir, planejar, deliberar e avaliar todas as ações que visam a solução de problemas do educandário. Ainda, o diálogo é uma estratégia imprescindível para a construção do trabalho em equipe, pois todas as ações necessitam ser pensadas e refletidas. A democracia implica em construir com o coletivo um processo que orienta todas as ações da escola, sendo uma maneira de superar o individualismo. Todos constroem as ações da escola.

O **Entrevistado 6** realiza uma colocação interessante:

Olha até o ano passado eu tinha uma visão de gestão democrática no momento que eu tive um curso com a Professora Eliara da UPF eu aprendi que gestão democrática é para mim e para todos, né, porque eu não tinha esse tipo de visão e hoje eu tenho. É para mim e para todos.

É a capacidade de se colocar no lugar do outro e fazer o exercício da participação e, por consequência, da democracia. É preciso considerar que as responsabilidades são de todos, ou seja, já que as ações são pensadas no grupo, todos são corresponsáveis pelas mesmas. Assim, “[...] na medida em que a qualidade da gestão escolar se mensura também pelo nível de democracia e de diálogo presente na instituição, com vistas a se enxergar a escola como um espaço de construção da cidadania” (SOUZA, 2017, p. 15098). Por esse viés, a gestão democrática é um processo político. A partir do momento que se estabelece um processo democrático na escola, automaticamente, ele vai valer “*para mim e para todos*”, porque permite o envolvimento dos sujeitos que fazem parte da instituição.

Além disso, é preciso considerar que as responsabilidades são de todos, ou seja, já que as ações são pensadas no grupo, todos são corresponsáveis. “[...] na medida em que a qualidade da gestão escolar se mensura também pelo nível de democracia e de diálogo presente na instituição, com vistas a se enxergar a escola como um espaço de construção da cidadania” (SOUZA, 2017, p. 15098). Por esse viés, a gestão democrática é um processo político.

Outro aspecto aliado a essa categoria é a forma como os professores construíram a sua concepção de gestão democrática. As respostas encontradas foram: vivência da sala de aula, convivência com gestoras, graduação e cursos de formação, estudos e pesquisas. A resposta do

Entrevistado 1, “[...] *Através de tudo o que já estudei e através da nossa vivência do dia a dia*”, essa mescla de teoria e prática é fundamental para que uma gestão democrática se efetive. Não basta somente uma ou outra, necessitam ser complementares. A teoria fornece elementos para refletir, pensar, analisar, criticar, avaliar o processo, mas a vivência propicia elementos básicos para compreender a dinâmica e repensá-la na prática na escola. A prática da sala de aula é como uma ponte para a construção da concepção de gestão democrática. Nesse sentido, Benincá (2002, p. 17) afirma que a ideia do cotidiano é o “ponto de partida para a reflexão”. É muito presente, é nesse cotidiano que o professor vai refletindo e repensando a sua prática, tornando-a um campo de estudo e investigação. Na verdade, o contexto da sala de aula é ponto de partida e de chegada, pois dela se parte para realizar as reflexões necessárias e, posteriormente, retornar a ele, modificando-o.

A atitude reflexiva do professor é imprescindível para a construção e a elaboração das suas práticas, enquanto condutor do processo de aprendizagem. A reflexão possibilita a busca e o desejo de saber mais e de “lidar com situações de incerteza e imprevisibilidade, é capaz de ser flexível e inteligente para resolver as situações problemáticas que enfrenta no cotidiano de sua prática docente” (FÁVERO; TONIETO; ROMAN, 2013, p. 284). Essas incertezas incentivam a busca por conceitos que dentro da educação, muitas vezes, não são debatidos, estudados ou de interesse do professor. A compreensão de gestão democrática é um tema que exige estudo e pesquisa para a construção do seu conceito. A fala do **Entrevistado 9** expressa essa ideia: “*Elaborei a partir da vivência que a gente tem de sala de aula de escola, fazendo alguns estudos algumas pesquisas também, lendo algumas coisas [...]*”. O professor que torna sua “vivência de sala de aula” um “objeto de investigação” consegue estabelecer relações significativas para pensar a sua formação sob o “paradigma do professor reflexivo implica assumir o desafio de refletir na e sobre a ação” (FÁVERO; TONIETO; ROMAN, 2013, p. 284-285).

A atitude reflexiva do professor desacomoda e desarticula. Também, procura criar um movimento de reflexão dentro da própria escola quando isso lhe é possibilitado. Assim, o **Entrevistado 2** relata sua concepção de gestão democrática afirmando que: “*Eu penso que a gestão democrática seja uma forma, um estilo, uma maneira de gerir que todos os membros, todos os envolvidos né, possam participar nas escolhas [...]*”. Ser uma forma de gerir remete pensar no papel do diretor/gestor da escola, pois é através dele que todas as ações e os projetos escolares acontecem, sendo o responsável pela sua condução. Para Paro (2000, p. 100-101), diretor é o chefe e essa “condição lhe dá uma imensa autoridade diante das demais pessoas”, porém nem sempre possui poder, pois necessita prestar conta para o seu preposto, quer seja o

Estado ou o Município. E, como regra ou uma tradição, é o diretor que dita as normas, enquanto que para os pais, professores e comunidade educativa ele é quem manda e, por vezes, alguém que tem uma postura autoritária.

É preciso considerar que na escola em estudo o diretor é nomeado político, recebendo uma função gratificada para o cargo. Na visão de Paro (2000, p. 101), isso ocorre devido ao “critério inteiramente subjetivo, ao arbítrio dos que detêm o poder estatal, e visa a favorecer seus interesses político-partidários, e não a propiciar uma solução adequada à gestão da escola, em direção aos interesses de seus usuários”. A indicação ou a eleição nem sempre indicam as melhores pessoas para o cargo. Mas quem seriam as melhores pessoas? O **Entrevistado 3** afirma:

A gestão democrática é como gerir uma instituição onde haja participação, democracia e transparência. Os profissionais que estão nessa gestão devem estarem envolvidos juntamente com toda a comunidade escolar. Essa comunidade tem de ter uma certa sintonia com a gestão e ver quais são suas prioridades e seguir certos princípios.

Os entrevistados destacam concepções de gestão democrática que perpassam por algumas características no papel do diretor/gestor. Tais características necessitam estar pautadas com o compromisso da educação, “relações humanas horizontais, de solidariedade e cooperação entre as pessoas” e “servir como veículo de democratização” e, isso insere o que o entrevistado destacou: “*participação, democracia e transparência*” (PARO, 2000, p. 101). A direção tem o desafio de construir um processo envolvendo a todos e todos os segmentos da escola, adotando uma “postura crítica, solidária e despojamento, aliada à decisão de imergir no espírito democrático e participativo” (HORA, 1994, p. 106). Assumir uma postura em prol da comunidade é gerir ações pautadas nos princípios supracitados, os quais canalizam ações voltadas para o coletivo, como: valorização do sujeito, visão de conjunto, criação de um clima de respeito, ética e confiança entre todas as pessoas.

O **Entrevistado 10** faz uma colocação significativa sobre sua construção de gestão democrática, dizendo que: “[...] *Essa compreensão acredito que vem de estudos, cursos, seminários, mas principalmente da vivência do dia a dia como professor*”. É exatamente a ideia de professor reflexivo que permeia a fala, pois é um profissional que busca, através de estudos, alimentar sua formação básica, unindo teoria e prática da sala de aula. O professor reflexivo necessita ser complementado pela formação humana que, para Ferreira (1998, p. 110), esse processo está relacionado à emancipação do sujeito histórico e social, pois é nessa dinâmica que o profissional se forma. Esse processo, segundo a autora, “não é individual, mas coletivo,

envolvendo o corpo docente e técnico administrativo e comunidade no planejamento, organização e desenvolvimento de um projeto político-pedagógico”, sendo uma proposta construída no coletivo e que visa a emancipação dos sujeitos. Quando o professor compreende a importância da pesquisa, da reflexão, da teoria e da prática para retroalimentar sua formação, ele contribui para sua emancipação e daqueles que lhes são confiados. Compreendido isso, o professor ajudará para efetivar um processo democrático participativo dentro da escola, em que todos possam contribuir para tomar as melhores decisões, tendo em vista a qualidade da escola pública.

Dessa forma, a concepção de gestão democrática dos professores está baseada nos princípios que os autores indicam, apesar de muitos deles não buscarem essa construção com base na teoria estudada, elaborada e refletida. A elaboração desse conceito passa a ser uma necessidade, pois somente assim haverá engajamento, para que um processo participativo se construa no interior da escola e a partir dos sujeitos. O interesse pelo tema surge a partir do momento em que as pessoas se engajam e sentem a necessidade de mudar o rumo da história. Nem tudo é perfeito, nos dias atuais constituir um processo democrático e participativo é mais complicado. Prova disso está nos professores que não aceitaram realizar a entrevista por medo, receio e, principalmente, insegurança com relação ao próprio tema, afirmando que não possuíam conhecimento sobre o assunto. A próxima categoria aborda as experiências democráticas que os professores realizam ou realizaram no decorrer de sua carreira no magistério, as quais identificam como significativas.

b) experiências democráticas

As experiências democráticas são outra categoria que chamam a atenção nas entrevistas, visto que expressam os momentos que o professor percebe ser parte da escola e do seu processo. O primeiro aspecto que chama a atenção é referente aos momentos estanques de participação democrática: papel de gestão, conselhos escolares, CPM, reuniões pedagógicas, elaboração do PPP, Pacto, conselhos de classe e reuniões de pais. O **Entrevistado 10** aponta outros momentos como “*Elaboração de planos de estudo, PME, calendário escolar, projetos a serem desenvolvidos na comunidade escolar*”. Ou ainda como coloca o **Entrevistado 4**: “*Conselhos de classe e reuniões de pais acredito que sejam um bom momento pra exercer a democracia na gestão*”. São ocasiões bem definidas e distintas, não um processo que ocorre de maneira dinâmica e que faz parte do processo da escola.

Esses momentos são estanques, deixando explícito a ideia de que a democracia é uma espécie de pequena ilha no arquipélago das disputas neoliberais. A escola tem o desafio de superar tudo isso, se deseja construir um espaço democrático permanente e que envolva a todos

os sujeitos e segmentos. É necessário superar a democracia representativa que, muitas vezes, representa os interesses de alguns para torná-la uma representação da vontade da comunidade escolar. As experiências democráticas participativas necessitam valorizar o envolvimento de todos e em todos os segmentos da escola, desde as questões administrativas até as pedagógicas.

A gestão pedagógica da escola em uma gerência de recursos financeiros; a participação cidadã dos pais e da comunidade está se transformando numa participação de colaboração com a direção da escola, e a formação dos profissionais da escola mais aligeirada e mais despolitizada (BASTOS, 1999, p. 14-15).

Retomando as falas dos entrevistados, constata-se que as políticas adotadas por governos neoliberais acabam por delimitar e cercear a ação participativa da escola, impedindo que a legislação seja cumprida, bem como se efetive um processo democrático na escola. Dessa forma, os educandários possibilitam pseudoparticipação com reuniões, administrativas ou informativas, com professores; reuniões com pais apenas para tomar decisões de “sim ou não”, sem ouvir de fato a comunidade; funcionários que não são envolvidos no processo e, por fim, os alunos que não possuem espaço para se manifestarem e exercerem seu direito de contribuir com a escola. Santos (2016, p. 133) faz uma conceituação de democracia afirmando que é “todo processo de transformação de relações de poder desigual em relações de autoridade partilhada. Onde quer que haja luta contra o poder desigual, há processo de democratização”. Para atingir esse patamar, a escola tem muito a caminhar e construir, a fim de que o processo de participação de todos se constitua como algo que acontece naturalmente, realizando a construção de proposta de tomada de decisões em conjunto. Todos são responsáveis e são empoderados em conjunto, para tomarem e concretizarem as decisões e ações em prol de toda a comunidade.

O **Entrevistado 9** faz uma reflexão que vai ao encontro do que foi refletido: “[...] é a situação de muitos também são experiências mais isoladas, né. De gestão assim tipo algumas reuniões pedagógicas conselhos de classe, acho que são ações mais pontuais [...]”. É uma democracia desfigurada, que não é democracia e, muitas vezes, isso não é percebido pelos sujeitos que estão na escola. O gestor é alguém capaz de mudar o rumo da escola, porque dele nasce o desejo de fazer diferente e fazer a diferença naquela realidade e contexto. É ele que tem o papel de coordenar todo o trabalho, dinamizar as ações e fortalecer toda a comunidade educativa. Esse trabalho não é algo fácil, também não ocorre de um dia para o outro, vai acontecendo aos poucos, bem como todos os sujeitos vão se envolvendo, e fazendo esse processo acontecer. É sair da ilha, é tornando a escola um espaço para todos e, conseqüentemente, atingindo toda a sociedade - o arquipélago.

Nas palavras de Laval (2004, p. 260) a “descentralização e a desconcentração não fizeram crescer em nada a democracia, que permanece uma palavra frequentemente desconhecida no “campo de batalha”. Essa afirmação reforça a ideia de que a democracia acontece somente no discurso, no papel e não no cotidiano da vida dos indivíduos. Logo, isso se reflete na escola, querendo ou não, ela reproduz. Por isso, um processo democrático necessita superar o autoritarismo, a injustiça, a centralização de poder, a fragmentação, a verticalidade nas relações, para assumir uma postura de visão de conjunto, de descentralização, de relações horizontais, diminuindo as diferenças, bem como a participação de todos os segmentos na tomada de decisões (HORA, 1994, p. 50). As falas de experiência do **Entrevistado 6**:

Trocas de ideias, trocas de experiências, ahhh o simples fato de você sentar e conversar com uma profe que tá precisando só que ela fale, isso é gestão democrática, né. Você dá o espaço para as outras pessoas colocarem as ideias delas em prática.

Percebe-se que a experiência de democracia não é somente dar espaço, mas, de acordo com Laval (2004), é construir esse espaço dentro da escola, com toda a comunidade educativa. Na verdade, o entrevistado percebe as suas experiências de democracia somente no âmbito da escuta e fala do outro, bem como oferecer espaço para as pessoas colocarem suas ideias em prática. Não é tornar a escola de qualidade, mas sim “implantar uma nova cultura na escola: a politização, o debate, a liberdade desse organizar” (BASTOS, 1999, p. 22), proporcionando a todos o acesso as decisões. Então, no discurso pedagógico tudo fica mais fácil, porém a atitude dentro do educandário é o que falta para transformá-lo num espaço de construção e efetivação da democracia e da participação. Outro aspecto que o **Entrevistado 8** faz referência é a opinião dos pais e dos professores como experiência democrática, quando diz:

Eu já trabalhei assim como professora, já trabalhei em certas oportunidades, né. Tive a oportunidade dá direção entrar e pedir pra gente algumas opiniões que eu acho que é sempre válido, né. Eu acho muito importante a opinião do professor na verdade, né. Porque é quem tá lá com o aluno, quem tá vendo realmente a necessidade, né. Também acho muito importante a colaboração dos pais também ne sempre que necessário porque eles também tão vendo como seus filhos estão andando, a educação deles realmente, né. Acho que a direção também tem que estar sempre atenta, né, pra que realmente haja educação, haja o conhecimento, né. Pra que não seja apenas aquela história do professor tá lá fazendo de conta que está ensinado e o aluno fazendo de conta que tá aprendendo, porque daí também, que não tem valor, eu acho, a escola.

As trocas de ideias, a emissão de opiniões, a colaboração dos pais são elementos constituintes de uma gestão democrática e fazem parte do processo. No entanto, eles somente não são expressões de democracia, podem acontecer como mera formalidade ou como forma

de uma pseudoparticipação, ou seja, uma participação superficial e, talvez, para alguns e não para o todo da escola. Eles se constituem parte de um processo democrático que se estabelece e oferece oportunidade de voz e vez para todos, dentro de uma organização que transparece o coletivo, o que é de todos. A escola, enquanto instituição, critica muito a não participação dos pais, todavia não se questiona o porquê isso ocorre, nem a maneira como dinamiza o processo, para que possam participar e se envolver. A participação dos pais “corresponde a novas formas de relações entre escola, sociedade e trabalho, que repercutem nas práticas de descentralização, autonomia, corresponsabilização, interculturalismo”, reforça Libâneo (2018, p. 97). Eles necessitam serem ouvidos, compreendidos e aceitos na vida escolar dos seus filhos; já a escola precisa interagir com a realidade social das famílias, trazendo para reflexão dentro do contexto educacional.

Fica evidente, nessa questão, que os professores com vínculo estadual não colocam a participação na eleição para diretor como uma experiência democrática ou expressão de seu exercício. A eleição de diretores começou na década de 80, como uma forma de redemocratizar o país, mas ela representa um processo participativo, pois possibilita uma maneira diferenciada de conduzir o trabalho da escola. Como é possível perceber na fala do **Entrevistado 3**:

A princípio eu sempre fui membro do conselho escolar, CPM, atualmente estou na vice direção, já passei pela coordenação sempre de escolas estaduais, já fiz o pacto pelo ensino médio – curso. Sempre participei da elaboração do projeto político pedagógico, várias reuniões, formações e sempre estou fazendo cursos.

O entrevistado relata apenas a sua experiência com a rede estadual de ensino, apontando inúmeras situações em que é possível participar e realizar vivências de democracia. Ressalta-se que o envolvimento se faz necessário nesses espaços citados pelo professor, entretanto é preciso extrapolar para atingir patamares ainda maiores. Constata-se que os docentes são bem pontuais em suas experiências democráticas. O professor, a seguir, **Entrevistado 7**, aponta o momento de opinar na elaboração do PPP, dando ênfase para as palavras falar e opinar.

Na escola, você fala na escola. Geralmente nas reuniões quando se faz ahh... as provas da escola, você registra, você faz os ... (Ajudei com a palavra relatórios) é... os relatórios das escola que as pessoas sentam fazem um grupo, conversam sobre o assunto, cada um opina (ajudei: projeto político pedagógico) isso mesmo era ai que eu queria chegar. No projeto pedagógico que você consegue, entende o que que é um projeto pedagógico pra que que ele serve, como é que ele funciona e você opina a respeito disso você tem um conhecimento para isso ai sim a coisa funciona. Nesse sentido eu já participei, foi muito bom foi gratificante a gente aprende bastante além do que a gente já sabe. Acho que funciona assim.

Verifica-se que o professor cita o PPP, mas não aponta outros momentos de participação, tanto dos professores quanto dos pais, como acontece com os Conselhos Escolares, os quais podem servir somente para reafirmar aquilo que é desejo dos professores, não se constituindo como uma forma efetiva de participação. A melhor maneira de envolver todos é através da conscientização e da construção coletiva, construindo sua caminhada e contribuindo para que um processo democrático se estabeleça. O **Entrevistado 2** apresenta uma experiência como sendo uma das iniciativas pontuais em prol do processo democrático:

Quando desenvolvi o papel de vice diretora no final do ano a gente sempre fazia consulta dos alunos, dos pais, dos membros do CPM, do conselho escolar pra ver a opinião deles e formular o projeto para o ano seguinte a partir dessas respostas.

O processo democrático e participativo começa por convidar a comunidade educativa a se envolver com as decisões da escola. Não somente com isso, mas projetando uma iniciativa de corresponsabilidade entre os sujeitos, firmando uma cultura de troca. A experiência citada não se refere à escola em estudo, entretanto, por meio dela, constata-se que a participação “não é um fim e sim um meio, em vista do que não é importante por si mesma, isto é, a participação pela participação, mas sim, pelos resultados que propicia e pelo desenvolvimento de rede de relações em vários âmbitos”, intensificando “o trabalho educativo e promove a vivência democrática”. A participação nas decisões será abordada na próxima categoria.

c) participação nas decisões da escola

A participação nas decisões da escola é uma categoria que vem somar com as demais e fazer pensar a escola e o papel de cada um mais além. A tomada de decisão é um aspecto importante da gestão democrática, pois, sem ela, não existe a participação plena dos sujeitos. Numa gestão democrática a participação de todos contribui para a construção da autonomia, mas como dinamizar isso dentro da escola? O professor, **Entrevistado 6**, faz suas colocações:

[...] Só eu agora vou falar como gestora né, ahh eu como gestora eu tenho que saber direcionar a gestão democrática porque se não hierarquicamente não vai funcionar porque eu sei que todos tem a sua opinião mas eu tenho que selecionar, como gestora, essas opiniões para o bem escolar, né. [...] E falando como professora eu quero ser ouvida independente de que for, que quero ter vez e eu quero ter voz.

O centro da tomada de decisões para esse professor está focado no seu papel de gestor. É em torno dele que todas as ações da escola giram, mas, necessariamente, não precisa significar isso. As expressões utilizadas em sua fala demonstram o quanto a gestão necessita evoluir para se constituir num processo democrático, pois o eu, não deve estar acima do nós. Assim, “Eu

tenho que saber como direcionar”, a afirmação “eu tenho” mostra uma centralização das atividades, uma postura que é marcada por ações pautadas numa pessoa somente: o diretor. Restando-lhe tomar a rédeas da situação, determinar ações, objetivos, metas e, para a maioria da comunidade educativa fica a responsabilidade de cumprir. Outro aspecto observado é a hierarquia. Ser diretor é fazer parte da hierarquia, prática do senso comum, pois “*senão hierarquicamente não vai funcionar*”, ou, “*mas eu tenho que selecionar, como gestora, essas opiniões para o bem escolar, né*”. Estando no cargo de direção ele “concentra um poder que lhe cabe como funcionário”. Há o Estado no aguardo que esse diretor designado cumpra as suas determinações, as quais, muitas vezes, não são “coerentes com objetivos autenticamente educativos” (PARO, 2015, p. 43).

Por outro lado, “*falando como professora eu quero ser ouvida independente de que for, que quero ter vez e eu quero ter voz*”, existe aqui uma contradição, como gestor precisa deter as decisões, mas como professor quer ser ouvido. O princípio da reciprocidade para uma postura ética não sendo colocado em prática, está em falta. A partir do momento que os sujeitos passam a tomar parte das decisões a dinâmica da escola muda, os interesses passam a ser outros e o objetivo principal é o bem comum de todos. O diretor tem uma função no contexto da escola, segundo Libâneo (2018, p. 120), ele “coordena, mobiliza, motiva, lidera, delega as responsabilidades decorrentes [...], presta contas e submete à avaliação da equipe o desenvolvimento das decisões tomadas coletivamente”. Ainda, o gestor necessita descentralizar a autoridade, garantindo que todos, dentro de suas possibilidades, possam tomar decisões em prol do bem comum.

Para Paro (2000, p. 12), quando se distribui a autoridade entre os segmentos da escola “o diretor não estará perdendo poder – já que não se pode perder o que não se tem -, mas dividindo responsabilidade. E ao acontecer isso, quem estará ganhando poder é a própria escola”. A mudança de paradigma não é fácil, no entanto precisa acontecer se os sujeitos desejam construir um processo diferenciado, em que, de fato, como diretor/gestor seja possível dar vez e voz para toda a comunidade educativa, pois todos são sujeitos do processo.

Em decorrência dessa postura, tem-se a fala dos professores que anseiam falar, ouvir, questionar e avaliar o processo educacional de um modo geral. O professor **Entrevistado 7** faz uma reflexão interessante, no sentido de que ainda se está longe da escola democrática preconizada pelas legislações.

Ahhh.. na verdade participar das decisões nem todos os professores participam como já te disse a gestão escolar ela ainda não foi implantada no Estado, por completo. Então não tem assim uma... que os professores tomem decisões assim. Eu decido. As decisões para nós ainda vêm de cima, infelizmente. Deveria ser dentro da escola, sentar com os colegas, opinar a respeito do assunto, tomar decisões a respeito de um assunto, que aquele assunto vá valer para todos, ainda a gente não tem isso, infelizmente. Sonho que que um dia chegaremos lá, nessa escola tão sonhada democrática que na minha opinião não existe. Questionei sobre: como você percebe seu papel? Eu acho importante que eu participe dessa tomada de decisões e que os colegas participem também porque eu tenho... assim como a gente le a respeito de assuntos da escola enfim a gente também tem coisas que a gente quer implantar na escola, pensa diferente do outro, só que como eu disse ainda não chegamos lá, ainda falta pra isso, não sei como te explicar direito mas ainda falta pra chegar lá, tem muita coisa pra ler pra discutir pra que se chegue a uma tomada de decisão que ela tenha superefeito dentro da escola, que a gente atinja os objetivos da escola. Acho que falta muito pra chegar lá.

Isso é observável, cada vez mais, fica difícil a participação dentro da escola. Tal fato ocorre por inúmeros motivos, mas é importante refletir sobre as oportunidades que a escola oferece para participar, ou seja, sempre sobre situações corriqueiras do cotidiano escolar, por exemplo, como organizar determinado evento, quem vai organizá-lo ou votação para decidir algo. Situações estas que são importantes, mas o que se percebe é que não existe uma construção de participação de forma coletiva, em que todos possam fazer parte, interagindo e contribuindo, para que os segmentos da escola possam atuar significativamente. Libâneo (2018, p. 120) salienta que a “gestão democrática não pode ficar restrita ao discurso de participação e às suas formas externas: as eleições, as assembleias e reuniões”. Não se reflete nem se discute a função de cada membro da escola, bem como qual a contribuição que essa atitude trará para os problemas pedagógicos. O questionamento deveria ser o início da mudança e de assumir uma prática diferenciada, tanto por parte do diretor quanto do professor, mas é um processo que ocorre aos poucos e a equipe precisa sentir a necessidade de fazer uma caminhada diferenciada. O professor, denominado **Entrevistado 9**, faz uma reflexão, mesmo que breve, nessa perspectiva:

Acho que o papel da gente ainda é muito limitado em relação a gestão assim. acho que vem mais tudo meio que pronto e a gente acaba acatando e vai trabalhando dessa forma. que nem coloquei que são ações bem pontuais assim que a gente participa. Não vejo muito no meu entender uma gestão assim plenamente democrática nas escolas que eu atuo. questionei que se percebe essa participação como algo importante? Com certeza. Acho que as vezes a gente se sente bastante deslocado né. Vai ali e faz o teu trabalho e só e não tem muita compreensão do todo do que está acontecendo. As vezes a gente não sabe nem do teu aluno que tá na sala de aula os problemas que ele enfrentou que vem antes, enfim só lá na direção. a gente não dialoga, não tem tempo, mas enfim.

Libâneo (2018, p. 120) alerta para a forma como acontece a participação de todos os sujeitos da escola e como esse caminho pode ser percorrido. Tal fato é demonstrado na fala do Entrevistado 9, “*a gente não dialoga, não tem tempo*”. Tornar a escola o espaço da “interação comunicativa, a busca do consenso em pautas básicas, o diálogo intersubjetivo”. Partindo dessa premissa, pode-se criar mecanismos para a gestão compartilhada, na qual todos possam assumir tarefas, dividir responsabilidades e, principalmente, assumir todos os desafios que esse percurso apresenta. Isso não é algo que acontece de forma mágica, mas necessita de um tempo para que todas as ações possam ser geridas e gestadas por todos os indivíduos da escola. “A organização da escola democrática implica não só a participação na gestão, mas a gestão da participação”. Esta, talvez, a mais importante para o contexto escolar, quando os professores conseguem manifestar e perceber a sua falta. Além disso, torna-se importante para que as pessoas não se excluam do processo ou não queiram contribuir com sua opinião e reflexão, delegando para terceiros. Na fala do **Entrevistado 4**, evidencia-se isso:

Como professora eu participo pouco nas decisões. Eu acredito que como educadora como professora eu não deva ahh...como é que eu vou te dizer...não é que...eu acredito que eu não deva interferir numas decisões mais profundas. Papel do educador é cuidar da aprendizagem do aluno no momento que a prefeitura e a escola particular escolhem alguém pra ser gestor eu acredito que esse seja o responsável por algumas decisões. Eu como educadora tenho que cuidar essencialmente da aprendizagem.

Bastos (1999, p. 28) alerta para a “postura de indiferença e ceticismo reinante no cotidiano escolar”, a qual, aos poucos, vai minando a escola e estabelecendo um clima de impotência. O professor precisa cuidar do pedagógico, mas deve apostar em práticas compartilhadas, contribuindo para a formação de uma sociedade mais justa e igualitária. Além disso, o docente necessita acreditar numa proposta democrática e participativa, em que os sujeitos possam fazer esse processo extraclasse, para toda a comunidade educativa. É o professor, juntamente com toda a comunidade educativa, que pode fazer com que o diretor cumpra seu “compromisso com a participação de todos na construção de uma escola democrática”. Essa participação não pode ser ingênua, irrefletida e irresponsável, porque ser professor, nos dias atuais, exige assumir uma postura com os processos que contribuam para a formação dos sujeitos. Cuidar do pedagógico é importante e imprescindível, porém também contribuir para a formação de sujeitos conscientes, ativos e participativos que possam intervir no contexto que se inserem. Nesse sentido, o **Entrevistado 8** traz elementos interessantes para a discussão, apontando a ideia de que a tomada de decisão depende de cada escola e de sua equipe diretiva:

na verdade eu percebo assim que depende a escola também né, dependendo da escola abre mais, dependendo da gestão escolar do gestor, do coordenador que abrem mais o leque pra ti participar, né. A gente percebe que a gente está sendo ativo nesse processo quando tu dá uma opinião e tu vê que realmente ela foi levada a sério e que tão pensando e que tá acontecendo aquilo lá que tu pediu, né.

A fala do professor alerta para duas posturas: diretor apoiador de práticas compartilhadas e aqueles agarrados às normas e regras para que a escola funcione. Tais posturas refletem no trabalho do professor e no seu fazer pedagógico e, por sua vez, na sociedade. Conforme Bastos (1999, p. 28-29), os dirigentes conscientes constroem projetos coletivos, visando a qualidade da escola pública, descentralizam o poder, aliando-se a luta em defesa da escola democrática. Por outro lado, há os dirigentes que não acreditam que a escola esteja preparada para ações democráticas, trabalham em torno de normas e regras, cuidando da gestão financeira e administrativa apenas. “Esta postura favorece a implantação de pacotes provenientes das políticas neoliberais de educação”. Por fim, os dirigentes eleitos, porque ninguém queria assumir a direção da escola, sendo que estes são “os céticos em relação às propostas de gestão democrática”. Isso ocorre devido à falta de condições materiais e humanas que acomoda as pessoas, impedindo que percebam alternativas para construir uma proposta diferenciada dentro da educação, qualificando tanto a escola quanto o trabalho docente.

Paro (2000, p. 53) corrobora com essa ideia afirmando que, muitas vezes, a prática participativa provoca uma certa “descrença” na forma como acontece. Decide-se somente questões básicas do cotidiano e se esquece de que é preciso envolver o professor e toda a comunidade para serem corresponsáveis com as ações projetadas para a escola. É um trabalho árduo, difícil de efetivar, exige desprendimento de todos, abandono de interesses pessoais, mas, no final, favorece a escola, pois oportuniza a construção de um projeto em que todos possam se envolver na tomada de decisões. Talvez seja uma utopia, porém já existem registros de experiências de sucesso, basta acreditar.

d) papel do professor na gestão democrática

Como o diretor, o professor, também, tem seu papel dentro da escola. Principalmente, para construir um processo democrático participativo, por isso é fundamental que tenha consciência de sua função para colaborar na sua construção. Essa é a categoria destacada da entrevista em que o professor percebe seu papel, mas não consegue ajudar efetivar um processo de gestão democrática e participativa na escola. O primeiro passo é a consciência, sendo que já possui, falta concretizar o que as legislações vigentes estabeleceram como elemento importante para a qualidade do ensino público. Nessa categoria, aparece a ideia do professor como mediador, a fim de auxiliar o aluno a ser protagonista. Nesse sentido, afirma o **Entrevistado 2:**

“[...] deixar o aluno ser protagonista e tirar o foco do professor deixar o aluno como protagonista [...]”. Esse protagonismo precisa ser também do professor, que é um líder, o qual pode proporcionar em suas aulas experiências e práticas participativas. O **Entrevistado 3** faz considerações relevantes:

Os professores devem ser mediadores, facilitadores, articuladores do crescimento onde envolva aluno e todo o setor educacional. Também eles identificam as expectativas e necessidades que os estudantes necessitam através disso eles estão articulando oportunidades educacionais. Eles devem ser muito coerentes com o projeto político pedagógico eu sempre me envolvo em todos esses setores. De que maneira? Participando da parte de gestão da escola e sempre através do projeto político pedagógico, articulando oportunidades educacionais. Também identificando necessidades que os alunos necessitam.

Os professores identificam alguns pontos importantes: ser mediador, facilitador, articulador e alguém que envolve e torna o aluno protagonista do processo. É por meio do professor que o aluno aprende a participar, se envolver e a tomar decisões conscientes para o seu desenvolvimento dentro e fora da escola. O educador é alguém que aprende junto com seus alunos, por isso conseguem elaborar instrumentos de intervenção na sociedade. Libâneo (2018, p. 35) ainda acrescenta que a escola é o lugar de “desenvolver conhecimentos e as competências do ensinar, mediante um processo ao mesmo tempo individual e coletivo”. Aparece aqui um elemento importante para a gestão democrática: o coletivo. Ensinar a coletividade. Esse desafio necessita ser construído dentro da sala de aula, porém precisa transpassá-la para atingir a comunidade. Isso seria o ideal, tem-se muito que evoluir enquanto pessoas e sociedade para que a democracia se efetive. Percebe-se hoje uma democracia debilitada, fragilizada, por isso, talvez, a dificuldade de se construí-la nas escolas. O **Entrevistado 4** atenta para isso:

Os professores devem ser responsáveis na elaboração e na colaboração do PPP e demais documentos que envolvem a aprendizagem das crianças e adolescentes a ele destinados. Eu até gostaria de mais oportunidades eu me sinto as vezes um pouco excluída de algumas oportunidades. Um fato que ocorreu a pouco tempo foi o grupo dinamizador ahh,, na nossa prefeitura teve o grupo dinamizador que foi responsável por uma reelaboração da grade curricular eu gostaria de ter feito parte. Eu me senti que eu estava preparada para colaborar mais, eu estava dentro de todas as normas da BNCC, eu tinha estudado e não fui incluída. Eu me senti que eu deveria ter participado mais e, mas não foi me dado oportunidade.

Parece que há um jogo de poder dentro da escola em que as pessoas não podem receber a oportunidade e o reconhecimento por aquilo que realizam em prol da mesma. Uma disputa que não contribui nem ajuda, apenas impede que as pessoas possam dar e fazer o seu melhor. Intervir para que isso não aconteça é função do gestor, pois é o “dirigente e principal

responsável pela escola, tem a visão de conjunto, articula e integra os vários setores” (LIBÂNEO, 2018, p. 179). O gestor necessita estar atento às peculiaridades de cada membro de sua equipe, perceber as potencialidades e utilizá-las para o desenvolvimento de um processo que contraria a ideia de que ‘ninguém participa’, ‘ninguém ajuda’, ‘são sempre os mesmos’. Ter a participação como princípio de uma gestão é buscar todos para que tenham vez e voz. Ressalta-se aqui é o fato de que o professor não está se excluindo do processo. Ele foi excluído. São poucos professores que possuem essa clareza e percebem a importância ou não do seu papel dentro da escola.

Ainda, ou se exclui do processo sem perceber seu papel, como afirma o **Entrevistado 6**, o qual aborda sobre o papel dos professores em uma gestão democrática, reforçando somente a tomada de decisão.

Claro que é né. E eu como professora tenho que defender isso de unhas e dentes, né. Que tu já imaginou, nós, ahh ter uma gestão onde só uma pessoa vai decidir o destino de uma escola ou o destino da maior escola do município (essa é a maior escola do município), se levada por uma pessoa só, isso não existe. Como eu disse anteriormente, nós somos uma equipe e essa equipe tem que ajudar, dá cem por cento certo? Não, [...]

A tomada de decisão é importante e fundamental, todavia o papel dos professores não restringe a isso. Ele necessita ser o profissional que se envolve com o todo da escola, porque, acima de tudo, forma a equipe junto com os demais colegas. Para Libâneo (2018, p. 36), deve existir uma “concomitância entre o desenvolvimento profissional e o desenvolvimento organizacional”, ou seja, enquanto cresce como profissional, a escola também se torna eficiente e mantém a equipe focada na qualidade do ensino. Então, de acordo com o autor, o papel principal do professor é “participar ativamente na gestão e organização da escola, contribuindo nas decisões de cunho organizativos, administrativo e pedagógico-didático”. É se envolver com o todo da escola, oferecendo o que tem de melhor para o seu funcionamento em todos os segmentos. Essa visão do docente como profissional é apontado por Ferreira (1998, p. 108) como um instrumento de “fortalecimento do poder do professor, ajudando a tornar-se um profissional reflexivo”. O **Entrevistado 9** faz uma colocação significativa, respaldado em Ferreira.

Ahh..acho que se o professor participa mais das decisões a partir da realidade dele na sala de aula ele pode contribuir por uma educação sim mais dinamizadora, mais dinâmica, mais inovadora, tem mais compartilhamento de saberes de experiências. Penso que o papel do professor seria bem importante porque ele vivência aquela situação todo dia, né. Então poderia compartilhar, dar sua opinião, né, ajudar planejar.

Hora (1994, p. 96) afirma que a “disposição em procurar novos caminhos não se dá solitariamente. Há uma sensível receptividade de todos (ou quase) por oportunidades de informação/formação e uma grande flexibilidade para refletir [...]”. O entrevistado apresenta elementos abordados por Libâneo (2018) e Hora (1994) no que tange à importância do professor no processo de gestão, visto que possui a visão da sala de aula, bem como do contexto em que se inserem os alunos. Questões do cotidiano escolar podem e devem ser debatidas e refletidas com os professores, possibilitando-lhes que se tornem sujeitos do processo e, principalmente, contribuintes para a qualidade da educação. Qualidade que não se origina de verbas e aplicação financeira, mas da formação dos sujeitos críticos, ativos e comprometidos com a realidade escolar. O **Entrevistado 10** reforça a importância do professor e do seu papel: “[...] *é o interagir com a direção, com colegas, com pais, com alunos. Me envolvo participando, opinando, agindo e buscando o melhor para minha escola*”. Essa interação provoca para a busca, o crescimento e o amadurecimento da equipe e, não pode ser um instrumento para anular a sua atuação. O **Entrevistado 7** concorda que o professor tem papel primordial, mas alerta que

[...] É importante que todos se reúnam pra que essa escola democrática um dia venha funcionar plenamente. Ela funciona em parte. É claro que a escola tem autonomia pra chamar os professores pra tomar decisões, mas ela não tem toda autonomia ainda. Tem coisas que ela tem autonomia só no papel e a gente sabe disso. A gente não pode tomar todas as decisões na escola [...]”.

Essa consciência é fundamental. Enquanto professores não se possui total autonomia para exercer a gestão democrática, por isso, talvez, ela continua no papel e não é parte da escola. De acordo com Medeiros e Luce (2006, p. 17), a participação necessita contribuir para “objetivos emancipatórios, de cidadania e de autonomia dos sujeitos”. Acreditar nela é uma forma de potencializar o professor para se sentir parte da escola e exercer seu papel. Diante do que se vive no momento atual, em que a democracia está abalada, é fundamental que os professores percebam o seu papel nesse contexto e possam fazer a diferença todos os dias, contribuindo para a formação de sujeitos.

e) construção de um espaço democrático na sala de aula

Outra categoria elencada na entrevista é a construção de um espaço democrático na sala de aula, pois muito se discute sobre o tema no âmbito da escola, mas o processo democrático necessita ser construído a partir dos sujeitos e os alunos também o são. A gestão democrática começou a ser pensada a partir da legislação e da necessidade de modificar os espaços escolares. As mudanças são poucas, aquelas que ocorreram foram pautadas na documentação e na gestão.

Se todos os segmentos e pessoas fazem parte da escola e, por consequência, contribuem para a tomada de decisão de uma escola, em que momento os alunos podem exercer seu papel? Podem participar? O **Entrevistado 9** afirma que é possível construir um espaço democrático na sala de aula: “Com certeza. Dá pra construir sim. É bem produtivo a gente ouvir o outro lado, né. Não se colocar só naquela posição de detentor do saber, ouvir também os alunos, o que eles pensam e buscar as melhores soluções”.

Outros entrevistados elencaram princípios importantes para a efetivação desse processo como o diálogo, o respeito, o reconhecimento de desejos e interesses como fundamentais para que o exercício da democracia se inicie na sala de aula. Esse exercício tem início em situações simples do cotidiano da sala de aula, um conflito, uma situação antiética, entre outras que acontecem. O **Entrevistado 5** afirma que parte do professor a mudança e que este pode inserir o aluno numa proposta democrática: “Sim vindo o aluno como colaborador com suas ideias não somente como um mero receptor de informações”. Esse exercício é possibilitado pelo professor mediador das relações e das reflexões que se originam na sala de aula. Aluno e professor são sujeitos do processo de ensinar e de aprender, e constroem conhecimento. Logo, é na escola que a gestação da democracia deve ser realizada. O aluno não é dissociado da sua realidade, mas é a partir dela que a escola pode contribuir para intervir no seu contexto (HORA, 1994, p. 97). É a construção conjunta que ressalta o **Entrevistado 4**:

Sim muito. Gestão democrática em relação a sala de aula é muito importante quando o professor não impõe o seu conhecimento como sendo uma única verdade. Eu acredito que como a Jussara Hoffman afirma nos seus livros acho que o professor tem que ser mediador, você tem que instigar o conhecimento do aluno e trabalhar o conhecimento do aluno e não impor a tua verdade. Ali eu acho que já é uma forma de democratização porque você acaba respeitando todos os conhecimentos envolvidos numa sala de 20 30 pessoas que podem pensar diferente ou semelhante e aí você vai moldando o pensamento de cada aluno. Isso é democracia.

O professor enfatiza a ideia de que o exercício da democracia inicia pela construção do conhecimento, mas somente isso basta? Para que serve diante da realidade em que se vive? Qual a relação desses conhecimentos com a realidade dos educandos? O conteúdo sempre foi preocupação da escola, mas é preciso modificar a forma como ele é trabalhado e seus objetivos. Mas, acima de tudo, que esse conhecimento ou conteúdo tenha como foco o “desenvolvimento de um comportamento social de participação solidária” (HORA, 1994, p. 102). O exercício da democracia deve perpassar os conteúdos e contribuir, efetivamente, para que os alunos possam buscar o bem comum e construir sua autonomia. Na democracia, os problemas do contexto são de responsabilidade de todos e na sala de aula isso não pode ser diferente. Todos são

responsáveis por tudo o que acontece nesse espaço. A função da gestão é de ouvir todos os segmentos para constituir uma gestão democrática, porém isso não é tão fácil de fazer acontecer.

O **Entrevistado 7** faz considerações a esse respeito:

É possível, mas não ainda. Ah... porque dentro da sala de aula o aluno, não quero falar mal do aluno, mas o aluno, o nosso aluno, ainda não está preparado pra entender o que é democracia. Eles misturam muito, misturam muito democracia com liberdade, libertinagem, é diferente. Eles não entendem ainda bem o que é democracia acho que eles têm que se formar melhor. Os alunos e os professores daí poderia reunir tudo e formar a tal da escola democrática dentro da sala de aula, poder falar determinados assuntos, falar da política democraticamente dentro da sala de aula, saber o que está dizendo senão não tem como funcionar. Eu acho eu penso assim, posso estar errada, mas eu penso assim.

O professor entrevistado afirma que é preciso estabelecer um processo de conscientização a respeito da democracia para, posteriormente, exercê-la. Além disso, salienta que é possível construir um espaço democrático na sala de aula em que o papel do professor é ser “[...] mediador, reconhecendo os desejos e interesses do aluno e muitas vezes apoiá-lo em busca de seus objetivos sempre de forma coerente nos atos praticados”. É na sala de aula, com o professor mediador, que esse processo de conscientização acontecerá, através de atividades bem simples: resolver um conflito e conversas com intuito de provocar a reflexão, para que possa pensar e mudar de atitude, se for necessário. Nesse processo, se estabelece um clima de confiança enquanto grupo, bem como se exercita a argumentação, a empatia, a capacidade de analisar e o respeito, criando um clima baseado na ética. A grande questão é como conseguir esse processo na sala de aula. A resposta está nas disciplinas que são humanas, principalmente, a filosofia.

O grande desafio desse trabalho é que todos os professores necessitam pensar a importância da filosofia como uma disciplina interligada as demais, principalmente ensinando a pensar - que é função de todas as áreas do conhecimento. Para que um processo de reflexão se estabeleça, os professores necessitam estar engajados e dispostos a “examinar ideias, a comprometer-se com a investigação dialógica e a respeitar as crianças” (LIPMAN, 1990, p. 173). É tornar tudo o que acontece na escola um elemento de investigação, de ser pensado por professores e alunos, partilhando experiências, significados e, principalmente, a ocuparem seu espaço na discussão, na sala, na escola e, por fim, na sociedade. Essa construção não é fácil, exige muito de ambas as partes, mas é possível fazer diferente e construir uma proposta democrática desde a sala de aula.

Por outro lado, percebe-se que os “condicionantes ideológicos parecem ser mais fortes, concorrendo para que o educador escolar permaneça privilegiando práticas de dominação, que

em nada contribuem para o desenvolvimento da autonomia do educando” (PARO, 2000, p. 25). Práticas autoritárias não contribuem e não possuem relação com a democracia. Já a maneira como o professor conduz o processo de ensinar e de aprender é que faz toda a diferença na construção e na efetivação da democracia. Assumir uma postura diferenciada diante da educação e para a construção de um processo democrático é fundamental existir a “vinculação entre aprendizagem significativa e a adoção de relações que afirmem o aluno como sujeito do ato de aprender”. Os alunos necessitam sentir-se parte da escola e serem envolvidos em todas as atividades proporcionadas, nos projetos que desejam elaborar e nas atividades que necessitam do trabalho em equipe e cooperativo. Tais momentos podem se tornar a maior expressão de participação, desde que os alunos sintam-se motivados e sejam temas que considerem significativos, ou seja, tenham sentido para suas vidas (PARO, 2000, p. 25).

O **Entrevistado 10** reflete, pensando na perspectiva da necessidade da construção da gestão democrática e participativa da sala de aula até a gestão, perpassando todos os segmentos da escola:

Não só é possível como é necessário. O professor não é o dono da razão o professor precisa ser autoridade e não autoritário. Isso se constrói com muito diálogo, com estabelecimento de regras feito em conjunto com os alunos. Em um primeiro momento talvez seja complicado, mas com o passar dos dias os alunos vão assimilando e vão compreendendo todo o processo.

O professor precisa acreditar em seu trabalho e no seu potencial para tornar as práticas da sala de aula diferenciadas. Dessa forma, promover a discussão, além de provocá-las, fugir de aulas tradicionais em que predominam a transmissão de conhecimento, assumir um caráter de socialização de ideias, tornando um espaço de reflexão, problematização e superação do senso comum. É dar aos sujeitos oportunidade de ocupar espaço, seu espaço, tornando uma “experiência vital de cooperação intelectual, de basear-se nas ideias dos outros, de provar o frescor das interpretações dos outros, de defender suas ideias quando criticadas, de apreciar a solidariedade intelectual com os outros”, analisando suas convicções e opiniões a “luz de novas evidências” (LIPMANN, 1990, p. 178). É um trabalho de formiguinha, realizado aos poucos, sem esquecer que é uma proposta na contramão daquelas vivenciadas na atualidade e em nada remetem pensar a escola sob a perspectiva da gestão democrática e participativa.

f) intervenção nas ações e projetos

A sexta categoria trata da intervenção que os sujeitos podem realizar numa gestão democrática e participativa. Dessa forma, identificou-se que todos os entrevistados acreditam que as intervenções em projetos e ações na escola podem acontecer. O processo de intervenção

ocorre quando existe a sua avaliação, possibilitando que todos possam fazê-lo. Essa avaliação, segundo Libâneo (2018, p. 122), necessita ser compartilhada, “todas as decisões e procedimentos organizativos precisam ser acompanhados e avaliados”. Além disso, necessita ser “mútua entre direção, professores e comunidade”, ou seja, todos fazem parte do processo. A consciência é fundamental para compreender a dinâmica que ocorre dentro da escola e como os segmentos se articulam, bem como provocar a reflexão crítica. Para construir um processo democrático participativo, torna-se necessário uma mudança significativa na postura dos sujeitos e, principalmente, da direção, que é quem conduz, porque acredita na gestão compartilhada.

O **Entrevistado 9** descreve essa situação: “*Eu penso que sim. Que se todos planejaram, todos pensaram, todos construíram, teoricamente teria o poder de intervenção, mas acredito que não é assim que ocorre*”. Nos tempos atuais, o neoliberalismo provoca o desmonte das políticas educacionais, da escola pública e da democracia, tornando a participação limitada e sem condições de superação. É preciso saber que a “democracia não se concede, se realiza: não pode existir “ditador democrático”, salienta Paro (2000, p. 19). Ela é uma conquista que a escola necessita saber utilizar para formar cidadãos autônomos, críticos e participativos. Nessa perspectiva, a mera opinião sobre determinados assuntos, temáticas, projetos ou ações que ocorrem dentro da escola não pode ser considerada como participação efetiva, pois exige responsabilidade, comprometimento, clima de confiança e reciprocidade entre os membros da equipe, contribuindo para a formação dos alunos e para criação de um espaço participativo. O professor, **Entrevistado 1**, afirma que:

Na minha opinião sim, mas nem sempre isso é feito, por que muitas vezes nas direções das escolas a gente dá opiniões, mas essas opiniões não são levadas em consideração. (Questionei: importante as direções levar em consideração essas opiniões?) Eu acho que sim porque com apoio e a opinião de todos os membros que trabalham na escola que a gente vai construir uma escola melhor.

A construção de uma escola é “remar contra a maré” da sociedade vigente, pois exige o envolvimento de todos os sujeitos e segmentos, assim como uma equipe diretiva que sabia para onde deseja caminhar e conduzir o pedagógico. No interior da escola é imprescindível criar a consciência de participação, de convívio entre todos, a qual é garantida pela direção, pois precisa “pôr em ação, de forma integrada e articulada, todos os elementos do processo organizacional”, isso envolve planejamento, organização e avaliação de todo o processo (LIBÂNEO, 2018, p. 177). É necessária atenção para as questões mínimas que ocorrem no interior da escola, redimensionando a sua organização e, principalmente, garantindo a formação

da consciência crítica de todos sujeitos. Por isso, as intervenções nas ações e projetos somente acontecem se, de fato, existir a reflexão, a participação e um gestor para liderar e coordenar todo o trabalho. O professor **Entrevistado 7** começou questionando a palavra intervir, mencionando que a mesma é muito forte. A teoria sobre gestão democrática e participativa reforça que esse processo não acontece de maneira repentina, mas se constrói e é construído com todos.

Oh! A democracia a gestão democrática é toda comunidade escolar, mas eu acho a palavra intervir muito forte. Acho que pra intervir em alguma coisa você tem que conhecer você não pode simplesmente entrar numa escola e intervir. Você tem que entrar na escola com conhecimento, já que você quer uma escola democrática que você possa entrar e dar sua opinião. Você não pode intervir nas decisões. Você tem que participar das decisões e entender que decisão é aquela, pra que ela vai servir, qual o objetivo daquilo. Eu acho a palavra intervir meio forte, você pode participar, mas não pode intervir. Você até pode intervir se você conhece o assunto senão você tem que observar, ver, estudar a respeito, levar tua opinião, fazer tua participação. Seria isso.

O professor faz uma observação importante no que tange à estrutura da escola. Nas palavras de Libâneo (2018, p. 281), trata-se da “estrutura de organização e de gestão de cunho participativo” em que necessita atender duas necessidades “a participação na gestão, enquanto requisito democrático, e a gestão da participação, como requisito técnico”. É a busca dos objetivos e das metas, por meio da democracia e do exercício da participação como um instrumento importantíssimo para a tomada de decisões e de mobilização das pessoas. A ideia reside no fato de que é preciso se sentir parte do processo para intervir e dar as contribuições necessárias para o bom andamento da escola. De acordo com o mesmo autor, as “escolas precisam cultivar os processos democráticos e solidários de trabalho, convivência e tomada de decisões”, mas também torna-se prudente fazer com que funcionem bem tecnicamente, “a fim de poder atingir eficazmente seus objetivos, o que implica a gestão da participação” (LIBÃNEO, 2018, p. 281). É pelas práticas interativas que o processo de participação vai se consolidando e se efetivando, porém os sujeitos necessitam querer construí-lo, bem como um gestor que perceba a sua importância para o educandário. É do desejo dos sujeitos que nasce a transformação da escola, necessitando contemplar a realidade em que está inserida, como destaca o **Entrevistado 3**:

A princípio a escola não deve nos dias atuais fechar-se atrás dos muros. Ela tem que estar aberta a realidade que a cerca e toda influência que está sobre ela. A escola ela tem que ter uma sintonia com a comunidade ela deve estar orientando, acompanhando os processos ensino aprendizagem e dar suporte aos profissionais da escola por isso ela deve ter vários membros da comunidade participando sim da gestão democrática.

Conforme Barroso (1998, p. 12-13), a questão de contemplar a realidade escolar se refere a “territorialização das políticas educativas”. É preciso reforçar a autonomia da escola diante da crise educacional e “uma alteração significativa do papel do Estado nos processos de decisão política e de administração da educação”. Tais fatores interferem na escola, porque a tendência é “transferir poderes e funções no nível nacional e regional para o nível local, reconhecendo a escola como lugar central de gestão e a comunidade local (em particular os pais dos alunos) como um parceiro essencial na tomada de decisão”. É a descentralização e a desburocratização para as soluções dentro do espaço escolar, sempre considerando a realidade dos sujeitos. Corroborar com essa ideia o **Entrevistado 4**:

Eu acho que se deve ouvir a comunidade educativa, mas fazer uma seleção das melhores ideias e ideais para serem trabalhados como projetos em aula ou projetos na escola. Assim é possível conhecer a realidade de cada aluno, a realidade de cada família e entender sua falta de aprendizagem ou sua aprendizagem efetiva.

Considerar a realidade é ter presente a ideia de autonomia da escola, que “não é a autonomia dos professores, ou a dos pais, ou a dos gestores”, mas ela é expressão da instituição, do campo de forças que sofrem conflitos e possuem autocontrole entre “governo, administração, professores, alunos, pais e outros membros da sociedade local”. É um trabalho realizado de todos para todos, sendo a autonomia um componente indispensável para sua “organização, e utilizar essa autonomia em benefício das aprendizagens dos alunos”, (BARROSO, 1998, p. 17). Todos são responsáveis pela construção da gestão democrática participativa, a partir do momento que conseguem elaborar uma proposta, partindo da organização escolar para a efetiva participação de todos, a fim de impactar significativamente o processo de ensinar e de aprender. A consciência da necessidade de uma gestão democrática e participativa que perpassa pelas ações e projetos da escola existe por parte dos professores, mas não é apontado como algo que ocorre no cotidiano das escolas. Os educandários têm um longo caminho a percorrer para consolidar essa proposta, pois há a consciência, mas somente isso não basta, porque faltam ações concretas e significativas.

g) vantagens e desvantagens da gestão democrática

Por fim, a última categoria visa analisar as vantagens e as desvantagens da gestão democrática na perspectiva dos professores. Primeiramente, abordam-se as vantagens, as quais, através das falas, podem ser assim determinadas: trabalho em equipe, tomada de decisão participativa, poder compartilhado, desenvolvimento do pensamento crítico, diálogo, comprometimento e responsabilidade de todos.

O **trabalho em equipe** possibilita o exercício da democracia e é uma característica que expressa a autonomia da escola para com o direcionamento de todo o trabalho, aproxima o grupo e provoca-o para assumir suas responsabilidades. Para o **Entrevistado 4**, essa aproximação é definida como união: “*Vantagens é a união da comunidade educativa as serventes, o pessoal da segurança, professores, limpeza e a própria direção. Então existe uma união, existe um envolvimento ali*”. Por sua vez, Libâneo (2018, p. 119) afirma que o trabalho em equipe necessita ser “responsável e compartilhado da direção, a forma participativa da gestão e a responsabilidade individual de cada membro da equipe escolar”. Todos são corresponsáveis pelo processo democrático. Ainda, os **Entrevistados 1 e 8** destacam isso em seus depoimentos, respectivamente: “*As vantagens é que se cada um der um pouquinho de si a escola vai trabalhar unida e vai crescer cada vez mais*”.

Mas a gente só vai ter só vantagens porque no meio de alguma coisa que não sirva vai ter muita coisa que vai servir e que a gente vai pensar até porque uma cabeça pensa por uma, né. E uma comunidade inteira pensa por uma comunidade. Tudo vale a pena, acho tudo é muito válido quando a gente pensa no conjunto e com várias visões, né. Não ter aquele pensamento fechado aquela ideia fechada. Então, a gente tem que expandir pra que realmente a gente possa atingir bons resultados.

Todo o trabalho da equipe remete em qualidade para a educação, ou seja, a melhoria do ensino, logo ocorre o rendimento escolar dos alunos. Para Libâneo (2018, p. 64), a qualidade que as escolas necessitam buscar é a “cognitiva das experiências de aprendizagem dos alunos”, pois aliado a todo processo de construção e efetivação de uma gestão democrática, necessita estar a melhoria no rendimento escolar dos alunos. Estes precisam aprender “como aprendem e em que grau são capazes de pensar e atuar com o que aprendem”, tornando todos parte do desenvolvimento, logo fazendo a melhoria na educação. É o saber pensar sobre o que está aprendendo e estabelecer relações significativas com o contexto em que está inserido, realizando intervenções, sempre que necessário. É a formação do sujeito crítico e atuante na sociedade.

A **tomada de decisão** somente acontece quando existe uma equipe que participa e se envolve, pois implica em possibilitar o “envolvimento de profissionais e usuário no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar”. É o momento de envolver todos, mas não basta envolver para saber quem organizar os eventos ou atividades, pois isso “proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos e pais” (LIBÂNEO, 2004, p. 102). Realizar isso é estabelecer um clima de pseudoparticipação em que se finge que existe democracia e participação, quando, na verdade, já está tudo preestabelecido. O **Entrevistado 3** afirma:

As vantagens da gestão é que você assume o papel mais participativo no processo de tomada de decisões, você atende melhor as demandas da comunidade você consegue ouvi-lo e daí você toma medidas. Você forma cidadãos críticos conscientes da importância da democracia, você cria um ambiente onde os funcionários se sintam mais valorizados e comprometidos alcançando os objetivos que são propostos [...].

A tomada de decisão permite o amadurecimento dos sujeitos enquanto cidadãos e como membros da escola. É a tomada de consciência da importância que cada um tem na construção de um processo participativa de fato. Todos necessitam ter vez e voz como reforça o professor **Entrevistado 2**: “[...] essa gestão democrática é o processo de tomada de decisão de forma coletiva, todos devem opinar pra dizer: oh. Contribui...é...foi a opinião coletiva. De forma coletiva que vai se se construindo a tomada de decisões”. A decisão em conjunto, “por si só, não esgota as ações necessárias para que seja assegurada a qualidade do ensino” (LIBÂNEO, 2018, p. 90), visto que as pessoas têm o direito de participar e tomar decisões. Quando todos decidem, todos se comprometem e assumem as ações como forma de garantir a sua participação.

O **poder compartilhado** é, também, uma vantagem que aparece, sendo uma marca importante da gestão democrática participativa aliado ao processo de tomada de decisão. Com base em Libâneo (2018, p. 89), “numa concepção democrático-participativa, o processo de tomada de decisões se dá coletivamente, participativamente”. Todos podem se envolver e decidir e colocá-las em prática, visando contribuir com a escola e seus sujeitos. Toda a equipe toma a decisão e assume as suas responsabilidades. Dessa forma, o diretor tem o papel de liderar, “aglutinar as aspirações, os desejos, as expectativas da comunidade escolar e articular a adesão e a participação de todos os segmentos da escola na gestão de um projeto comum” (LIBÂNEO, 2018, p. 97). O **Entrevistado 3** percebe a importância da gestão compartilhada.

[...] Quando é uma gestão democrática e o poder é compartilhado, você criar estruturas que apoiem e incentivem os colaboradores seriam vários segmentos juntos tomam decisões e assumam responsabilidades, você consegue ter uma visão de futuro melhor, você tem muita inovação e criatividade quando várias opiniões se juntam.

No entanto, nem sempre é isso que ocorre. Percebe-se que se está longe dessa construção, pois o professor entrevistado identifica a importância de compartilhar o poder enquanto diretor ou gestor de uma escola. É evidente que a forma como escola se organiza necessita mudar, mas essa mudança deve iniciar “na prática escolar cotidiana”, na realidade concreta como afirma Paro (2000, p. 18), através das pessoas que são sujeitas do processo.

A gestão democrática e participativa contribui para o desenvolvimento do **pensamento crítico**, porque através dela é possível realizar a prática e exercitar a democracia. Esse é um direito de todos, sendo que se torna evidente quando se estabelece uma relação na qual todos podem e devem participar. Ao propiciar um espaço compartilhado e participativo, os sujeitos passam a ser críticos e reflexivos diante do que acontece dentro da escola. O professor, **Entrevistado 5**, alerta para a importância da conscientização das pessoas que fazem parte da escola:

Meu Deus...só coloquei vantagens. Participação de toda a comunidade escolar, melhor engajamento, uma maior facilidade em desenvolver o pensamento crítico. No momento que tem uma gestão democrática e a gente escuta e trabalha com opinião. Então é uma oportunidade que a gente tem para desenvolver o pensamento crítico porque as vezes a opinião que outro dá a gente vai refletir sobre a opinião que ele está dando e a gente vai construindo.

A efetivação de um processo democrático necessita enfrentar as ideologias que circulam para dominar a escola, tornando-a marionete, por isso, através de práticas educacionais, almeja-se a democratização dos educandários. Esse processo não é fácil, depende dos sujeitos, principalmente, aprenderem a realizar a leitura da realidade que se inserem. Hora (1994, p. 34) afirma que a escola “deve estar comprometida politicamente e ser capaz de interpretar as carências reveladas pela sociedade, direcionando essas necessidades em função dos princípios educativos capazes de responder às demandas sociais”. É a escola realizando a intervenção na sociedade, proporcionando o pensar crítico e reflexivo dos sujeitos. Assim, tal fato somente acontece por práticas de diálogos e discussões nas salas de aulas ou fora delas.

Outra vantagem apresentada é o **diálogo**, destacado pelo **Entrevistado 7**, “*Bom, vantagens são todas. Sempre que você conversa, que você senta, que você dialoga uma escola funciona. A organização da escola funciona*”. O diálogo melhora a participação, pois, através dele, pode-se compreender contextos, fazer o exercício da democracia, estar aberto para ouvir,

falar e debater diferentes assuntos ou temas. Fazer o exercício do diálogo para a tomada de decisão ou para a resolução de problemas torna as pessoas empenhadas e motivadas para atuarem ativamente dentro da escola, proporcionando-lhes mais autonomia. É fundamental partir do sujeito, que é um ser de relações, para inseri-lo e estar no mundo, sendo um dos meios o diálogo. Em Freire (1996, p. 155) tem-se que o fundamental é “a minha decisão ético-política, minha vontade nada piegas de intervir no mundo”. Isso acontece por meio do diálogo e da reflexão. É tornar os sujeitos protagonistas de sua história, do seu aprendizado, tornando-os mais autônomos.

A vantagem elencada como **comprometimento e responsabilidade** por parte dos entrevistados desafia a escola a criar um ambiente participativo, sendo a busca por mobilizar a equipe para a realização das responsabilidades dentro do educandário, que são de todos. O **Entrevistado 9** afirma que: [...] *o engajamento das pessoas se sentiu mais comprometidas com as ações dentro da escola, com as coisas que elas realizam dentro da escola. Há o maior engajamento quando todos pensam juntos [...]*. Para que as pessoas se engajem e sejam comprometidas, o gestor necessita estar atento à democratização da informação, a qual necessita ser levada a sério, pois isso “implica no acesso de todos às informações e canais de comunicação que agilizem a tomada de conhecimento das decisões e de sua execução” (LIBÂNEO, 2018, p. 122).

O professor, **Entrevistado 10**, resume as vantagens de uma gestão democrática participativa.

Bom, vou me ater apenas nas vantagens porque é nelas que eu acredito. Primeiro, quanto mais cabeças pensante a probabilidade de dar certo é maior, segundo as responsabilidades não recaem sobre uma ou duas pessoas, terceiro embora seja uma gestão democrática há regras estabelecidas por todos, limites e ações que devem ser construídas em conjunto. Portanto, cada um deve saber de seus direitos e de seus deveres.

Na verdade, a instituição escolar somente obtém vantagens, quando assume uma postura participativa, na qual todos possam decidir sobre todas as ações e decisões que nela ocorram. É claro que esse não é um processo simples de acontecer, exige muito de todos. Os sujeitos necessitam acreditar e apostar que as escolas eficazes são aquelas que fazem a diferença no aprendizado integral dos alunos, bem como na autonomia para o exercício da democracia. Muitas foram as vantagens citadas, as quais podem contribuir para a efetivação de um processo democrático, mas cabe ao grupo definir quais os rumos que desejam alcançar.

Ressalta-se que nem tudo é sucesso e todo o processo possui falhas para serem analisadas e ajustadas. O mesmo ocorre com a gestão democrática participativa. Nesse sentido, os entrevistados elencam suas desvantagens: demora nas decisões, não aceitação das opiniões, divergência de ideias e falta de conhecimento. A **demora nas decisões** é apontada pelos **Entrevistados 2**: “[...]às vezes, essa consulta, dos membros ali da comunidade escolar, às vezes, pode ser demorada, às vezes, pode não vir as respostas [...]” e **Entrevistado 3**: “[...]Muitas vezes a tomada de decisões demora muito [...] aí é uma desvantagem não tem tempo para reunir todos os envolvidos [...]”. Realmente, estas podem ser empecilhos para atrapalhar a gestão democrática, caso não for passada as informações básicas para tomada de decisão, acarretando muitos outros aspectos negativos como enfraquecimento do gestor, demora para tomar decisões, perda de tempo, enfim, o desgaste do processo. Um gestor necessita ser um líder comprometido com o que deseja, para não deixar o processo desmoronar, pois a demora na tomada de decisão pode colocar em risco tudo que já foi construído. Por isso, o gestor necessita ser alguém que compreenda que o “planejamento participativo constitui-se num processo político”, destaca Hora (1994, p. 51). É um contínuo fazer e refazer.

Outro elemento que pode contaminar o processo é a **não aceitação das opiniões**. Esta é outra desvantagem apresentada, a qual dificulta a efetivação da gestão democrática, como destaca o **Entrevistado 1**: “[...] Desvantagem quando nossa opinião não é aceita porque a gente tem muito a oferecer, mas muitas vezes não é aceito da forma que a gente gostaria de participar”. Para evitar que isso ocorra, é necessário “envolver na gestão todos os que trabalham na escola” e criar “práticas que promovam uma gestão participativa e uma cultura democrática” (BARROSO, 1998, p. 29), pois as pessoas necessitam sentir-se confiantes e seguras no espaço da escola. As pessoas querem ser reconhecidas, valorizadas e terem suas opiniões consideradas ou pelo menos colocadas para serem refletidas. E, não serem recriminadas ou servir de repressão diante dos demais colegas. Um grupo desarticulado, dificilmente, consegue construir um processo democrático-participativo.

O conflito e a divergência de ideias, sempre que existir grupo de pessoas, podem ocorrer. O **Entrevistado 4** traz presente essa situação quando diz: “[...] Já as desvantagens é justamente uma consequência dessa união que é a divergência de ideias”. Essa divergência pode gerar conflitos e enfraquecer o grupo. Tais situações são comuns em qualquer ambiente de trabalho e no contexto escolar não é diferente, mas elas não devem se destacar mais que a vontade de construir um processo participativo. Isso pode acontecer justamente devido à abertura que se tem na escola ou que a mesma proporciona, ocasionando os conflitos que, por vezes, são constrangedores. É aquilo que Libâneo (2018, p. 122) apresenta como a “importância das

relações interpessoais em função da qualidade do trabalho de cada educador, da valorização da experiência individual, do clima amistoso de trabalho”.

Nesse sentido, o professor **Entrevistado 9** diz “*Acho que como bastante gente participa né, pode ser que ocorra a divergência de opiniões, ocorra problemas assim pra questão das opiniões divergentes. Pode ser mais trabalhoso fazer uma gestão democrática [...]*”. O interessante é transformar todos esses conflitos em situações “produtivas e criativas assentadas na busca de objetivos comuns”, dando ênfase para as relações interpessoais, no sentido de fortalecê-las para qualificar o trabalho da equipe como um todo. É a busca constante para modificar as “relações autoritárias para relações baseadas no diálogo e no consenso”, sempre com base no respeito e na ética, sendo responsável por todas as ações oriundas (LIBÂNEO, 2018, p. 122).

A última desvantagem elencada foi a falta de conhecimento. Assim, o **Entrevistado 7** faz a seguinte colocação: “[...] *E a desvantagem seria pessoas de fora, sem o conhecimento usar a palavra intervir, por exemplo, intervir naquele assunto sem conhecer ele [...]*”. Reforça a ideia já apresentada de que é preciso a informação chegar o mais completa possível, para que a equipe possa tomar a melhor decisão. E, mesmo assim, pode acontecer que os sujeitos não busquem se envolver e emitem opinião sem conhecimento. Isso é prejudicial para toda a equipe, uma vez que não contribui para o seu crescimento, pois numa “concepção democrático-participativa de gestão valoriza o desenvolvimento pessoal, a qualificação profissional e a competência técnica”. Tais elementos precisam se interligar, inter-relacionar, pois a escola é o espaço da aprendizagem, do conhecimento, no qual todos possam aprender a aprender e a se tornar parte dos processos decisórios que se estabelecem de maneira segura, crítica e consciente, contribuindo para que os “profissionais desenvolvam sua profissionalidade” (LIBÂNEO, 2018, p. 122).

Diante dos questionários e das entrevistas, pode-se se ter uma visão da compreensão dos professores de uma escola pública sobre gestão democrática, apontando elementos significativos para a construção desse processo na escola ou para reflexão sobre o mesmo. É, também, na escola que se aprende a conviver com o outro, com o diferente e com a possibilidade de construção de um projeto democrático, partindo da gestão e perpassando por todos os sujeitos e segmentos escolares como forma de potencializar a transformação. Assim, a pesquisa não se encerra, mas pondera algumas considerações finais para serem pensadas, refletidas e, por que não, reconstruídas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao iniciar uma trajetória como pesquisadora, mesmo que iniciante, percebi o quanto foi desafiador realizar um trabalho sobre a gestão democrática da escola pública, procurando desvelar os caminhos que a mesma realiza para construir um processo democrático e participativo. O envolvimento dos sujeitos, suas concepções e os desejos que possuem para construir um espaço diferenciado foram imprescindíveis para a construção da presente pesquisa. O anseio de conhecer e perceber os desdobramentos que ocorrem com a legislação educacional com relação à democratização sempre serve de motivação para a construção de uma escola diferenciada.

Ao optar pela pesquisa bibliográfica, documental e de campo, fortaleci a ideia de construir um referencial que oferecesse base para a pesquisa, proporcionando a relação entre a teoria, a legislação, as entrevistas e os questionários realizados. Esse delineamento serviu de suporte para análise e estudo, bem como poderá servir para futuras pesquisas em torno do tema em foco. Esse entrelaçamento entre as pesquisas realizadas enriqueceu, aprofundou e proporcionou argumentos que constituíram o estudo e os encaminhamentos que o presente estudo suscitou durante o seu percurso.

As pesquisas não foram tarefas fáceis o quanto pareciam de serem desenvolvidas, mas, no percurso dos estudos, várias questões foram surgindo e, a cada nova leitura, novas reflexões e novos rumos a pesquisa ia atingindo. Assim, novas temáticas foram acrescentadas com o intuito de aprofundar e contemplar aspectos que são imprescindíveis para a efetivação de uma gestão democrática na escola pública. Esses acréscimos contribuíram para que o trabalho fosse se constituindo e se fortalecendo enquanto teoria para, posteriormente, ser confrontado com a pesquisa de campo. Esta trouxe elementos importantes para a discussão, também proporcionou compreender a concepção que os professores da escola pública apresentam sobre gestão democrática. Por outro lado, muitas dificuldades surgiram, principalmente para selecionar o que seria relevante para ser apontado no texto e que poderia servir de suporte para a pesquisa de campo.

Iniciei o estudo procurando lançar um olhar sobre a legislação educacional desde a Constituição Federal, a Lei de Diretrizes e Bases 9394/96, o Plano Nacional de Educação 2014 - 2024, o PME 2015-2024, a lei 5524/2018 da criação do sistema de ensino e o PPP da escola em estudo. A legislação institui direitos, deveres, orientações e determinações e, em seu conjunto, também inúmeros debates e movimentos em torno da democratização e qualidade da educação. Assim, cabe aos educandários fazer o enfrentamento da proposta neoliberal que

chega com frequência. Na busca por entender os caminhos da gestão, percebeu-se que surgiu na década de 90 e foi uma transformação de paradigma, superando a administração escolar para vivenciar a gestão escolar. Essa mudança implica superar velhos paradigmas e assumir uma nova postura em prol da coletividade, da reflexão, da interação, das ações proativas e de poder compartilhado. A concepção de gestão democrática assume um caráter de tomada de decisões na coletividade, de participação de todos os envolvidos na escola e com o compromisso sociopolítico.

Diante do cenário de legislação, estudos, debates e pesquisas em torno da temática da gestão democrática e, nesses 32 anos desde a Constituição Federal, percebe-se que muitas mudanças não se efetivaram no âmbito da escola, nem se estabeleceram ações para o enfrentamento das exigências de cada época. É um processo que tinha tudo para acontecer e ficou esquecido por alguns ou ocorreu em alguns espaços devido à necessidade ou a convicção da construção de um processo democrático-participativo. Há muito a se fazer! É preciso acreditar que a gestão democrática seja efetivada, para isso necessita de sujeitos que desejam e queiram construir uma proposta para todos dentro da escola. E, esse é o desafio constante para quem almeja construir um processo em que todos possam ter vez e voz, e, por consequência, efetivar a gestão democrática.

A gestão democrática e participativa implica em assumir responsabilidades em conjunto, autonomia das escolas e de autoridade compartilhada, construindo um clima de confiança e valorização de todos os envolvidos. É nesse contexto que o gestor e o professor possuem papéis fundamentais, pois são os responsáveis pela condução de todo o trabalho que acontece na escola, sendo nesse espaço que as relações se fortalecem, os conhecimentos são construídos e socializados. Cada qual na sua função, mas todos em prol dos mesmos objetivos: construir uma escola que prime pela democracia e participação. Assim, os princípios da gestão que nortearam a pesquisa foram a democracia e a participação, pois, quando efetivado esse processo, cria-se uma visão de conjunto, descentraliza-se o poder, constrói-se um processo dinâmico, de coordenação e ações coletivas. É a gestão democrática e participativa que possibilita para a comunidade assumir um trabalho de equipe, de corresponsabilidade, de troca de experiências, de busca para crescer em conjunto, pois todo esse processo necessita ter em vista a formação para a cidadania e emancipação dos sujeitos que, por sua vez, gera qualidade de ensino. Cabe salientar que em termos de legislação e teoria estudadas não se trouxe muitas novidades, mas cito a importância desse processo de leitura e estudo para a análise dos questionários e entrevistas aplicados numa Escola Pública de Marau/RS.

A pesquisa de campo possibilitou confrontar a teoria para responder ao problema de pesquisa. Acreditei que teria uma resposta objetiva para tais perguntas, mas não foi bem assim que o processo aconteceu, pois foram inúmeras descobertas e desafios apresentados que possibilitaram reflexões. É preciso considerar que cada autor, em seu tempo, fez a sua elaboração e/ou formulação do conceito de gestão democrática, permeado de relações desencadeadas pelo processo histórico que foi construído. E, cada conceito foi importante para entender, compreender e estabelecer relação com a pesquisa de campo realizada. A familiaridade com a escola pesquisada, por um lado, facilitou a realização dos questionários e das entrevistas, por outro, apresentou-me uma realidade até então desconhecida sobre a temática em foco. E a hipótese de que a incorporação da gestão democrática depende tanto de uma compreensão teórica de sua significação quanto da efetivação de ações democráticas no cotidiano escolar também foi confirmada pela presente pesquisa.

Os questionários respondidos provocam para refletir, primeiramente, que os professores possuem certa compreensão de gestão democrática adquirida por meio de formações e leituras. Esse processo, em alguns casos, vem complementar a formação inicial, por isso não pode ser um momento estanque na vida, mas fazer parte, ser contínuo, fortalecendo as ações dentro da escola. Segundo aspecto identificado pelos professores: processo de realização da gestão democrática, quando todos os sujeitos integrantes da escola participam da gestão, ocorre a consulta para a tomada de decisão e há participação e o comprometimento. Terceiro, que a participação sistemática em reuniões acontece e existe colaboração com o que for solicitado, mas é preciso ir além, porque a gestão democrática implica em valorização de todos os sujeitos e descentralização do poder, tornando as ações mais humanas. O quarto aspecto é a dificuldade que os professores apontam com relação à tomada de decisão; nem sempre ocorre ou serve somente para dar mera opinião ou para dizer se concorda ou não diante de determinada decisão. Percebem, os professores, que, às vezes, estão envolvidos numa falsa participação ou somente para cumprir um protocolo que se exige a participação. O quinto aspecto observado é que os docentes possuem consciência do seu papel dentro de uma gestão democrática, mas percebem as limitações impostas pelo sistema ou mesmo pela precariedade da sua profissão. No sexto ponto abordado sobre a gestão democrática e participativa os professores relatam que fazem parte de um sistema, no qual, muitas vezes, apenas vivenciam momentos estanques de participação e não um processo contínuo e construído por todos.

As entrevistas suscitaram sete categorias. Cada uma delas revelou uma necessidade para que se possa contrapor e auxiliar na efetivação de um processo democrático:

a) compreensão e elaboração do conceito de gestão democrática: verifica-se que a concepção dos professores está atrelada aquilo que os autores trabalham em torno da conceituação do tema, mas sem muito aprofundamento. A compreensão do tema é o primeiro passo para quem deseja construir um projeto democrático-participativo nas escolas e se engajar para que se constitua. Uma das formas para buscar aprofundamento do tema seria a criação de um grupo de estudos para discussão, debate e reflexão em torno da gestão democrática. Este contribuiria bastante para aproximar profissionais que pensam e desejam construir uma proposta diferenciada na escola.

b) experiências democráticas: a pesquisa revelou que os professores não possuem vivências macros de democracia, como alguns pontuavam, por serem momentos estanques e bem pontuais. Isso ocorre devido a escola não ter uma prática de envolver a todos no trabalho coletivo ou ainda aos próprios professores que circulam em várias escolas e, muitas vezes, não conseguem se envolver em todas elas. Assim, a participação é um meio para constituir esse processo que depende de todos os sujeitos a sua concretização ou não, pois cada um deveria buscar se envolver mais com as questões da escola, talvez forçaria a gestão para tornar esse processo mais participativo.

c) participação nas decisões da escola: percebe-se que os professores não se sentem envolvidos na tomada de decisões da escola ou por falta de tempo, ou por não estarem presentes no momento das reuniões, ou até por não serem valorizados. A construção de um processo participativo depende de todos e que todos possam se envolver, para que as melhores decisões sejam tomadas tendo em vista o bem comum. É óbvio que esse trabalho não se efetiva com uma porção mágica, mas pode ir se constituindo aos poucos, valorizando a opinião de todos e buscando aquilo que for melhor para a comunidade educativa.

d) papel do professor na gestão democrática: a entrevista apontou que os professores apenas opinam, não lhes cabendo as decisões e o envolvimento em questões mais amplas. Sob essa perspectiva, a gestão democrática passa a ser algo somente de papel e não de efetivo envolvimento dos sujeitos. Consta-se hoje uma democracia debilitada, fragilizada, por isso, talvez, a dificuldade de se construir esse processo nas escolas. Mas, também, identificam que o professor na gestão democrática se torna um mediador, facilitador, articulador, alguém que envolve e torna o aluno protagonista. Tais elementos são imprescindíveis para a gestão acontecer na sala de aula e fora de dela, que tem o professor como responsável para a realização desse processo que acontece na coletividade. Apostar na gestão democrática, a partir do professor, é potencializá-lo e fazê-lo acreditar no seu papel de transformador da sociedade.

e) construção de um espaço democrático na sala de aula: é na sala de aula que também ocorre o exercício da democracia e da participação. Para efetivar esse processo, os professores pontuam o diálogo, o respeito, o reconhecimento de desejos e interesses e envolvem os alunos para a construção conjunta das decisões. Cada um exercendo seu papel e todos assumindo ações em prol de relações mais humanas e participativas, para que os sujeitos possam intervir em seu contexto, provocando transformações significativas, a fim de todos participarem do processo.

f) intervenção nas ações e projetos: os entrevistados acreditam que podem intervir nas ações e projetos da escola, mas ela ocorre quando existe a visão de conjunto e a gestão compartilhada. Destacam, os entrevistados, a importância da valorização de todos os sujeitos, mudança de postura, pois a participação exige responsabilidade, comprometimento, clima de confiança, tomar parte do processo e contemplar a realidade, criando um espaço de participação de todos. Além disso, possuem consciência da importância de intervir em projetos e ações, mas não apontam a gestão democrática como uma possibilidade de mudança dentro da escola.

g) vantagens e desvantagens da gestão democrática: o item foi dividido em dois grupos: vantagens e desvantagens. As vantagens apresentadas são trabalho em equipe, tomada de decisões, poder compartilhado, pensamento crítico, diálogo, comprometimento e responsabilidade foram os aspectos mais citados pelos entrevistados. Existe a consciência das inúmeras vantagens que a gestão democrática oferece para o cotidiano das escolas e para estabelecer relações horizontais, fortalecendo um trabalho democrático-participativo, provocando a transformação em seu contexto e nos sujeitos. Já as desvantagens apontadas são a demora nas decisões, não aceitação das opiniões, divergência de ideias e falta de conhecimento. Com certeza, são elementos que entram o processo, tornando-o muito lento. No entanto, aqui reside a paciência para que o processo possa acontecer, se fortalecer e ir se estabelecendo entre os sujeitos. Para além dos entraves, necessita existir a vontade de construir um processo participativo, acontecendo a partir da abertura que a equipe toda oferece para a superação dos conflitos e o estabelecimento de relações de crescimento individual como profissional dos sujeitos.

Diante desse cenário da pesquisa, verifica-se que os professores têm consciência da sua função dentro e fora da escola, bem como conseguem refletir sobre ela, percebendo o que é necessário realizar, para que um processo democrático participativo se efetive. Todo o trabalho realizado dentro da escola necessita buscar a efetivação de espaços, a fim de que todos possam se envolver e construir um processo democrático-participativo. Assim, as ações simples para implementar um processo democrático estão sinalizadas pelos professores de uma escola

pública de Marau/RS: diálogo, tomada de decisões, envolvimento nas ações, comprometimento, valorização de todos, participação, poder compartilhado e relações horizontais. Ações orientadoras para a busca da coletividade em que todos, a seu modo, possam se envolver e participar de todas as decisões da escola, sentindo-se pertencente a ela. A compreensão dos pesquisados está muito ligada à participação dos professores, com pouca abordagem aos segmentos funcionários, alunos e pais como membros partícipes nos processos de gestão democrática.

Quanto ao problema de pesquisa que buscou responder à questão: qual a compreensão de gestão democrática realizada pelos educadores que atuam na escola pública municipal? Os estudos indicaram que a maioria dos professores possui compreensão de gestão democrática, porque conseguiram apontar elementos que a constitui, realizando uma reflexão crítica sobre aqueles aspectos que faltam para a escola implementar um processo democrático participativo. É preciso considerar que há diferentes formas de implementação da gestão democrática que resultam das diversas concepções teóricas, por isso não existe um conceito único, linear, uma vez que muitos elementos são semelhantes e outros divergem, de acordo com o autor. A divergência acontece devido aos aspectos históricos, culturais, econômicos, sociais e políticos que realizam suas interferências direta ou indiretamente na escola.

Apesar da gestão democrática na escola pública não ser uma realidade uniforme, ela é uma conquista da comunidade escolar, tornando necessário a participação de todos os sujeitos. As ações dos sujeitos contribuem significativamente para o processo democrático, desde que todos estejam voltados para o mesmo objetivo ou foco, que é de estabelecer um processo de horizontalização entre toda a comunidade educativa.

Percebo que a gestão democrática da escola pública é um tema necessário, desafiante e intrigante na atualidade devido ao contexto de descaso com a instituição e com princípios fundamentais da democracia. Vivemos tempos sombrios, difíceis, em que a democracia e a participação estão abaladas por um jogo de poder que anseia destruir todo esse processo, o qual se procura construir ao longo dos anos. A questão é que processo foi construído durante esses anos, na escola, para a formação democrática e participativa? Sob a escola recai toda responsabilidade por aqueles projetos não se consolidados. Tal fato ocorre com a gestão democrática, mas ela é composta por sujeitos que sabem o que desejam e podem reinventar, refazer e aperfeiçoar o processo. A gestão democrática está nas mãos dos professores, gestores, funcionários, alunos, pais e toda a comunidade que está inserida, os quais podem, aos poucos, introduzir ações diferenciadas para tornar as relações horizontais, modificando o processo.

Acredito que esse momento não está concluído, pois se tem muito para construir, reelaborar elementos e confrontá-los, a fim de ter suporte para elucidar a gestão democrática-participativa, que é um processo dinâmico e recriador. A reflexão que faço tem o intuito de provocar um debate sobre a gestão democrática com aqueles que também necessitam construí-la na escola pública: os professores. A reflexão continua para que outras investigações possam acontecer em outros momentos e por outros pesquisadores, a fim de darem continuidade à temática ou aos seus estudos de pós-graduação ou de formação continuada. A esperança que me move, enquanto professora da escola pública e como cidadã, é que a educação possa atender aos desafios que lhes são apresentados na contemporaneidade, pois o texto aqui encerra, mas as discussões continuam.

REFERÊNCIAS

- ADRIÃO, Theresa; CAMARGO, Rubens Barbosa de. Constituição Federal de 1988. In: OLIVEIRA, Romualdo Portela; ADRIÃO, Theresa. *Gestão, financiamento e direito à Educação: análise da constituição Federal e da LDB*. São Paulo: Xanã, 2007.
- ALENCAR, Chico. Cinco enganos e a cidade democrática. In: BASTOS, João Baptista (org.). *Gestão democrática*. Rio de Janeiro: DP&A: SEPE, 1999.
- BARROSO, João. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal. In: FERREIRA, Naura S. Carapeto (org.). *Gestão democrática: atuais tendências, novos desafios*. São Paulo: Cortez, 1998.
- BASTOS, João Baptista (org.). *Gestão democrática*. Rio de Janeiro: DP&A: SEPE, 1999.
- BATISTA, Neusa Chaves. Conselhos escolares e processo de democratização da gestão da educação em Porto Alegre. In: LUCE, Maria Beatriz; MEDEIROS, Isabel Leticia Pedroso de. *Gestão escolar democrática: concepções e vivências*. Porto Alegre: UFRGS, 2006.
- BENINCÁ, Elli. A relação entre teoria e prática no cotidiano dos professores. In: BENINCÁ, Elli; CAIMI, Flávia Eloisa. *Formação de professores: um diálogo entre a teoria e a prática*. Passo fundo: UPF, 2002.
- BENINCÁ, Elli. Indicativos para a elaboração de uma proposta pedagógica. In: BENINCÁ, Elli; CAIMI, Flávia Eloisa. *Formação de professores: um diálogo entre a teoria e a prática*. Passo Fundo: UPF, 2002.
- BORDENAVE, Ruan E. Diaz. *O que é participação?* São Paulo: Brasiliense, 1983.
- BRASIL. *O PNE 2011-2020: metas e estratégias*. Disponível em: <http://fne.mec.gov.br/images/pdf/notas_tecnicas_pne_2011_2020.pdf>. Acesso em: 18 jan. 2019.
- _____. *Lei n. 13.005, de 25 de junho de 2014*. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2014/lei/113005.htm>. Acesso em: 21 out. 2019.
- _____. *Constituição da República Federativa do Brasil. 1988*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm>. Acesso em: 19 out. 2018.

_____. *Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Disponível em:
<<http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/>>. Acesso em: 19 out. 18.

_____. *Resolução nº 196, de 10 de outubro de 1996*. Disponível em:
<http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/1996/res0196_10_10_1996.html>. Acesso em:
10 out. 2019.

CARVALHO, J. L. M. *PNE (Plano Nacional De Educação) 2014 - 2024: a gestão democrática na educação se faz presente?* Disponível em:
<[file:///C:/Users/Carla%20Tramontina/Downloads/3355-11157-2-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Carla%20Tramontina/Downloads/3355-11157-2-PB%20(1).pdf)>. Acesso em: 28 maio 2019.

CERVO, Amado Luiz. *Metodologia científica*. São Paulo: Makron Books, 1996.

CIRIBELLI, Marilda Corrêa. *Como elaborar uma dissertação de mestrado através da pesquisa científica*. Rio de Janeiro: 7 Letras, 2003.

DIEHL, Astor Antonio; TATIM, Denise Carvalho. *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DOURADO, Luiz Fernandez. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, Naura S. Carapeto (org). *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. São Paulo: Cortez, 1998.

FAUNDES, Antônio. *O poder da participação*. São Paulo: Cortez, 1993.

FÁVERO, Altair Alberto; TONIETO, Carina; ROMAN, Marisa Fátima. A formação de professores reflexivos: a docência como objeto de investigação. *Educação*, Santa Maria, v. 38, n. 2, p. 277-288, maio/ago. 2013. Disponível em:
<<https://periodicos.ufsm.br/reeducacao/article/view/5483>>. Acesso em: 26 mar. 2020.

FERREIRA, Liliana Soares. Professoras e professores como autores de sua professoralidade: a gestão do pedagógico na sala de aula. *RBPAAE*, v. 25, n. 3, p. 425-438, set./dez. 2009. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/19658>>. Acesso em: 15 ago. 2019.

FERREIRA, Naura S. Carapeto. A gestão da educação e as políticas de formação de profissionais da educação: desafios e compromissos. In: FERREIRA, Naura S. Carapeto (org). *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. São Paulo: Cortez, 1998.

FREIRE, Paulo. *A educação na cidade*. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

_____. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

_____. *Professora sim, tia não*. Cartas a quem ousa ensinar. São Paulo: Olho d' Água, 1993.

GANDIN, Luís Armando. Projeto Político-Pedagógico: construção coletiva do rumo da escola. In: LUCE, Maria Beatriz; MEDEIROS, Isabel Leticia Pedroso de. *Gestão escolar democrática: concepções e vivências*. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

GARCIA, Regina Leite. Projeto Político-Pedagógico – do resultado de um movimento da escola a uma imposição das Secretarias de Educação. In: LUCE, Maria Beatriz; MEDEIROS, Isabel Leticia Pedroso de. *Gestão escolar democrática: concepções e vivências*. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *População*. 2020. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/marau/panorama>>. Acesso em: 11 mar. 2020.

GONÇALVES, Carlos Alberto; MEIRELLES, Anthero de Moraes. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2004.

HORA, Dinair Leal da. *Gestão democrática na escola*. São Paulo: Papyrus, 1994.

LAVAL, Christian. *A escola não é uma empresa: o neo-liberalismo em ataque ao ensino público*. Londrina: Planta, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas 2003.

LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. 6. ed. São Paulo: Heccus, 2018.

_____. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. 5. ed. Goiânia: MF Livros, 2008.

LIPMAN, Matthew. *A filosofia via à escola*. São Paulo: Sumus, 1990.

MARAU. *Sistema Municipal de Educação – Lei nº 5524/2018*. 2018. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/rs/m/marau/lei-ordinaria/2018/552/5524/lei-ordinaria-n-5524-2018-cria-o-sistema-municipal-de-ensino-sme-de-marau-rs>>. Acesso em: 30 mai. 2020.

_____. *Plano Municipal de Educação – Lei nº 5170/2015*. 2015. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a1/plano-municipal-de-educacao-marau-rs>>. Acesso em: 30 mai. 2020.

_____. *Plano Municipal de Educação – Decreto nº 5096/2015*. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/rs/m/marau/decreto/2015/509/5096/decreto-n-5096-2015-institui-o-forum-municipal-de-educacao-fme-do-municipio-de-marau-rs>>. Acesso em: 30 mai. 2020.

_____. *Lei Orgânica Municipal de 1990*. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/lei-organica-marau-rs>>. Acesso em: 30 mai. 2020.

MEDEIROS, Isabel Leticia Pedroso de; LUCE, Maria Beatriz. Motivos e incentivos para debater e publicar sobre Gestão Escolar. In: LUCE, Maria Beatriz; MEDEIROS, Isabel Leticia Pedroso de. *Gestão escolar democrática: concepções e vivências*. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.) *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes, 2009.

_____. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes, 1994.

MONLEVADE, João. O Conselho de Educação e o Plano Municipal de Educação: O conselho Municipal de Educação na elaboração, implantação e acompanhamento do plano Municipal de Educação. p. 20-30. In: BRASIL. *Gestão democrática da educação*. Programa Salto para o Futuro. Boletim 19, outubro/2005.

OLIVEIRA, Romualdo Portela; ADRIÃO, Theresa. *Gestão, financiamento e direito à educação: análise da constituição Federal e da LDB*. São Paulo: Xanã, 2007.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. Mudanças na organização e na gestão do trabalho na escola. In: OLIVEIRA, Dalila Andrade; ROSAR, Maria de Fátima Felix. *Políticas e gestão da educação*. Belo Horizonte: Autêntica, 2002.

OLIVEIRA, Cleiton de. Algumas considerações sobre a descentralização do ensino. *Revista Brasileira de Administração da Educação*, Brasília, v. 10, n. 1, jan./jun. 1997.

PARO, Vitor Henrique. *Diretor escolar: educador ou gerente?* São Paulo: Cortez, 2015.

_____. *Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino*. São Paulo: Ática 2007.

_____. O princípio da Gestão Democrática no contexto da LDB. In: OLIVEIRA, Romualdo Portela; ADRIÃO, Theresa. *Gestão, financiamento e direito à educação: análise da constituição Federal e da LDB*. São Paulo: Xanã, 2007.

_____. *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Ática, 2000.

PERONI, Vera Maria Vidal; FLORES, Maria Luiza Rodrigues. Sistema nacional, plano nacional e gestão democrática da educação no Brasil: articulações e tensões. *Educação*, Porto Alegre, v. 37, n. 2, p. 180-189, maio-ago. 2014. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/faced/article/view/16342>>. Acesso em: 20 jun. 2019.

RESENDE, Lucia Maria G; VEIGA, Ilma Passos A. *Escola: espaço do projeto político pedagógico*. Papirus Editora, 2013.

RUDIO, Franz Vitor. *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. Petrópolis, Vozes, 1985.

SAMPIERI, R. H. et al. *Metodologia da pesquisa em Administração*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTOS, Boaventura de Sousa. *A difícil democracia: reinventar às esquerdas*. São Paulo: Boitempo, 2016.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. As condições de democratização da gestão da escola pública brasileira. *Ensaio: aval. pol. públ. Educ.*, Rio de Janeiro, v. 27, n. 103, p. 271-290, abr./jun. 2019. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v27n103/1809-4465-ensaio-S0104-40362018002601470.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2020.

_____. As teorias da gestão escolar e sua influência nas escolas públicas brasileiras. *Revista de Estudos Teóricos y Epistemológicos em Política Educativa*, v. 2, 2017. Disponível em: <<https://www.revistas2.uepg.br/index.php/retepe/article/view/10692>>. Acesso em: 20 jun. 2019.

_____. Políticas de democratização da Gestão educacional no Brasil: experiência e expectativa com o novo Plano nacional de educação. *Revista Pedagógica*, v. 18, n. 39, set./dez. 2016.

_____. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. *Educação em Revista*, Belo Horizonte, v. 25. n. 03, dez. 2009, p.123-140. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0102-46982009000300007&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 20 abr. 2019.

SPÓSITO, Marília Pontes. Educação, gestão democrática e participação popular. In: BASTOS, João Baptista (org). *Gestão democrática*. Rio de Janeiro: DP&A: SEPE, 1999.

STROMQUIST, Nelly. Educação latino-americana em tempos globalizados. *Sociologias*, Porto Alegre, ano 14, n. 29, jan./abr. 2012, p. 72-99.

THOMAS, J. R.; NELSON, J. K. *Métodos de pesquisa em atividade física*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2002.

UNESCO. *O Marco de Ação de Dacar: educação para todos – atingindo nossos compromissos coletivos*. Texto adotado pela Cúpula Mundial de Educação. Dacar, 26 a 28 de abril de 2000. Disponível em: <<http://www.direitoshumanos.usp.br/index.php/Direito-a-Educa%C3%A7%C3%A3o/declaracao-de-dakar.html>>. Acesso em: 20 out. 2000.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. *Para onde vai o professor? Resgate do professor como sujeito de transformação*. São Paulo: Libertad, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VIEIRA, Sofia Lerche. Educação e gestão: extraindo significados da base legal. In: LUCE, Maria Beatriz; MEDEIROS, Isabel Leticia Pedroso de. *Gestão escolar democrática: concepções e vivências*. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZOUAIN, D. M. *Pesquisa qualitativa em administração*. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

APÊNDICE A – TCLE**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO****TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

Prezado participante,

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa “Da legislação ao cotidiano escolar: o olhar dos educadores de uma escola pública sobre gestão democrática”, desenvolvida por Carla Cristine Tramontina, discente do programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade de Passo Fundo/UPF.

O objetivo central do estudo é identificar, a partir da compreensão dos professores, a forma como percebem a gestão democrática em seu local de trabalho. Nesse sentido, a pesquisa se justifica pela existência de políticas educacionais que funcionam como indutores de práticas democráticas, permitindo que as escolas possam assumir um modelo de gestão participativo e democrático. Desde a década de 1980, têm-se estudos e legislações que permitem aprofundar o tema, tornando a gestão um elemento de expressão e construção social e cultural, visando a promoção de todos os sujeitos envolvidos no processo de ensinar e de aprender. Por isso, faz-se necessário desenvolver modelos de gestão tendo como centro a participação dos sujeitos. As legislações (Constituição Federal, LDB, PNE) apontam alguns movimentos em prol da gestão democrática da escola: construção coletiva do Projeto Político Pedagógico; participação da comunidade escolar na escolha da direção; composição de conselho escolar com ampla representação da comunidade interna e externa a escola, entre outros.

Os sujeitos da pesquisa serão os 50 (cinquenta) professores de uma Escola Pública de Marau/RS (participação mediante preenchimento de questionário on-line, com duração máxima de 30 (trinta) minutos) e 10 professores (representando 20% que terão participação mediante 01 (uma) entrevista de, no máximo, 01 (uma) hora).

A participação na pesquisa poderá causar riscos, visto que a memória de alguma situação ocorrida durante sua trajetória, enquanto professor, pode causar emoção. É importante ressaltar que na elaboração das questões do instrumento de coleta, a pesquisadora tomou o cuidado de não fazer questões que possam aflorar esses riscos. Caso seja observado algum sinal de desconforto psicológico da sua participação na pesquisa, a pesquisadora compromete-se em orientá-lo(a) e encaminhá-lo(a) para os profissionais especializados na área.

Ao participar da pesquisa você terá benefícios, dentre os quais, a reflexão e a concepção de ações democráticas realizadas na escola e na sala de aula, destacando aprendizagens construídas durante a participação nessas atividades. Além disso, suas informações serão importantes para a produção de conhecimentos sobre o tema em questão, que poderão ser publicados em eventos e periódicos acadêmico-científicos e ser acessados por diversos profissionais da comunidade acadêmica e regional.

Sua participação não é obrigatória e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como desistir da colaboração neste estudo no momento em que desejar.

Você não será penalizado de nenhuma maneira caso decida não consentir sua participação, ou desista. Contudo, ela é muito importante para a execução da pesquisa. Após a conclusão da pesquisa, os resultados serão apresentados aos sujeitos que dela participaram.

Você não terá qualquer despesa para participar da presente pesquisa, não receberá remuneração e nenhum tipo de recompensa, sendo sua participação voluntária.

As suas informações serão gravadas e, posteriormente, destruídas. Os dados relacionados a sua identificação não serão divulgados. Os resultados serão divulgados, mas qualquer dado que possa identificá-lo será omitido.

Caso você tenha dúvidas sobre o comportamento dos pesquisadores ou sobre as mudanças ocorridas na pesquisa que não constam no TCLE, e caso se considera prejudicado (a) na sua dignidade e autonomia, pode entrar em contato com a pesquisadora Carla Cristine Tramontina, pelo telefone (54) 9 9113-7022, com o Programa de Pós-Graduação em Educação da UPF, ou, também, pode consultar o Comitê de Ética em Pesquisa da UPF, pelo telefone (54) 3316-8157, no horário das 08h às 12h e das 13h30min às 17h30min, de segunda a sexta-feira.

Dessa forma, se você concorda em participar como consta nas explicações e orientações acima, coloque se nome no local indicado abaixo.

Desde já, agradecemos a sua colaboração e solicitamos a sua assinatura de autorização neste termo, que será também assinado pelo pesquisador responsável em duas vias, sendo que uma ficará com você e outra com o (a) pesquisador (a).

Passo Fundo, ____ de ____ de _____.

Nome do (a) participante: _____

Assinatura: _____

Nome da pesquisadora: _____

Assinatura: _____

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO



UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

Prezado Professor!

Este questionário faz parte e é um dos procedimentos de uma pesquisa que estou desenvolvendo para a elaboração da dissertação de Mestrado em Educação pela Universidade de Passo Fundo – UPF. A pesquisa objetiva identificar a concepção gestão democrática participativa por parte dos professores.

Sua contribuição é fundamental para a realização do meu trabalho de pesquisa. Ressalto que não haverá identificação nas suas respostas e lhe asseguro o compromisso com o sigilo e a ética neste trabalho, respeitando a privacidade. Para o bom êxito da pesquisa, solicito o retorno deste e-mail até o dia 20 de novembro de 2019.

Certo de sua colaboração, antecipadamente, agradeço pela sua participação.

QUESTIONÁRIO COM PROFESSORES DE ESCOLA PÚBLICA

PERFIL DOS ENTREVISTADOS

1. Rede que atua (pode marcar mais de uma opção):

- Municipal
- Estadual
- Particular
- Ensino Superior

2. Concursado:

- Sim
- Não

Outro: _____

3. Nível de escolaridade (assinale a maior qualificação):

- Ensino Médio Completo Incompleto
- Ensino Superior Completo Incompleto
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutorado

4. Tempo de serviço

- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- 16 a 20 anos
- 21 a 25 anos

() mais de 26 anos

PERFIL DOS PROFESSORES

5. De que forma você adquiriu a compreensão de gestão democrática?

- () participou de formações sobre o tema
- () leu algum texto sobre o tema
- () foi tema abordado em sua formação inicial
- () outro

Qual? _____

6. De que forma você percebe a realização da gestão democrática em uma escola?

- () quando ocorre a participação e o comprometimento
- () quando pais, alunos, professores e funcionários participam da gestão
- () quando ocorre a consulta na tomada de decisões
- () não existe gestão democrática em minha escola
- () outro fator; Qual? _____.

7. Como é sua participação em relação as reuniões sistemáticas que a escola realiza:

- () participa de todas as reuniões
- () participa das reuniões e colabora com o que for solicitado
- () nem sempre participa das reuniões
- () nunca participa

8. Em que situações você se sente envolvido na tomada decisão na gestão da escola?

9. Na sua visão, qual seria o papel dos professores numa gestão democrática de uma escola?

10. Na sua concepção, quando ocorre a gestão democrática numa escola? E como você identifica uma escola que tem como prioridade a participação? Que elementos são imprescindíveis para uma gestão democrática e participativa?

APÊNDICE C – ENTREVISTA**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO****Prezado Professor!**

Venho por meio deste solicitar sua gentil colaboração para realizar uma entrevista. Esta faz parte e é um dos procedimentos de uma pesquisa que estou desenvolvendo para a elaboração da dissertação de Mestrado em Educação pela Universidade de Passo Fundo – UPF. A pesquisa tem por objetivo identificar a concepção gestão democrática participativa por parte dos professores. Saliento que, para a sua realização, o projeto de pesquisa foi submetido ao Comitê de Ética da Instituição supra citada, recebendo a aprovação, conforme número do CAAE: 18707219.2.0000.5342.

Sua contribuição é fundamental para a realização do meu trabalho de pesquisa, ressalto que não haverá identificação nas suas respostas e lhe asseguro o compromisso com o sigilo e a ética neste trabalho, respeitando a privacidade.

Certo de sua colaboração, antecipadamente, agradeço pela sua participação.

Carla Cristine Tramontina

1. Você é professor a quanto tempo? Concursado? Já assumiu cargo de gestor escolar?
2. Qual a sua compreensão sobre gestão democrática? A partir do que você elaborou essa compreensão?
3. Que tipo de experiência democrática você já participou?
4. Como professor, você participa das decisões da sua escola? Como você percebe seu papel nas decisões (é ou não importante, se envolve ou não...)?
5. Em que momentos você participa (conselhos de classe, encontros de formação, reuniões pedagógicas, promoções, encontros, ...) E, com qual frequência? Se não participa, quais os motivos?
6. Você acredita ser importante a sua participação nas decisões da escola? Por quê?
7. Em sua opinião, qual é o papel dos professores em uma gestão democrática? Você se envolve na gestão democrática? De que forma?
8. É possível construir um espaço de gestão democrática dentro da sala de aula? De que forma?
9. É correto afirmar que numa gestão democrática e participativa todo e qualquer membro da comunidade educativa pode intervir nas ações e projetos da escola?
10. Quais vantagens e desvantagens você percebe na gestão democrática de uma escola?

APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO RESPOSTAS QUESTÃO 8

8) Em que situações você se sente envolvido na tomada decisão na gestão da escola?
P1 - Respondendo questionário para elaboração do PPP.
P2 - Quando participo efetivamente na elaboração de projetos, mas principalmente quando consultado pela direção e supervisão para tomada de alguma decisão.
P3 - Quando nos permitem opinar nas decisões a serem tomadas.
P4 - Não me sinto envolvida.
P5 - Quando em reuniões a direção escolar solicita a nossa participação.
P6 - Parcialmente, pois atuo em diversas escolas e a participação dos professores é determinada pelo tempo que ele está nela. Estou sempre em trânsito, então não consigo participar efetivamente. Além disso a estrutura de turnos e de disciplinas separadas, principalmente nos anos finais do ensino fundamental deixam pouco espaço de decisão para os professores, efetivamente.
P7 - Quando solicitam colaboração em tomadas de decisões minha e dos meus colegas.
P8 - Quando posso opinar e trazer ideias de melhorias.
P9 - Quando sou consultada antes da tomada de uma decisão.
P10 - Quando participo junto aos colegas e colaboro com que precisar.
P11 - Quando participo das reuniões na escola.
P12 - Penso que estamos envolvidos quando somos ouvidos e também, debatemos um determinado assunto para que juntos, todo o corpo docente escolar e demais participantes da comunidade escolar cheguem a uma decisão de qual seria a melhor decisão a ser tomada. Gratificante é quando você percebe que sua ideia valeu e serviu para melhorar ainda mais o educandário.
P13 - Me sinto envolvida na tomada de decisões da escola na gestão, quando opino e coloco em prática meu aprendizado.
P14 - Penso que estar envolvido numa gestão democrática é ter suas opiniões ou críticas construtivas levadas em consideração pensando sempre no bem do grupo e não apenas nos interesses individuais.
P15 - Quando projetos da equipe diretiva são apresentados e é oportunizado opinar sobre o mesmo, como possíveis alterações ou até mesmo de sua viabilidade ou não. E quando meus projetos relacionados a minha disciplina são levados até a equipe diretiva e debate-se sobre o mesmo para poder colocá-lo em prática.
P16 - Quando posso ajudar e dar minha opinião.
P17 - Nos momentos das reuniões, onde há participação dos professores nas adequações do PPP. Em outras ocasiões não somos envolvidos (corpo docente) nas questões de gestão.
P18 - Gestão democrática ainda é TEÓRICA. As decisões são comunicadas.
P19 - Quando participo com comprometimento dos projetos da escola, repassando ao aluno que ele é sujeito de sua própria história e daí o comprometimento do mesmo com o aprender.
P20 - Em situações que exijam planejamento e participação coletiva.
P21 - Quando dou minha opinião nas proposições e que sejam aceitas.

P22 - Ideias criativas/artísticas.
P23 - Quando sou chamada participar e decidir.
P24 - Quando posso ser ouvida, dar minha opinião, participando das decisões que a mim forem concebidas.
P25 - Quando a equipe diretiva solicita e considera opiniões do corpo docente.
P26 - Quando posso dar minha opinião, sugerir e criar a respeito de situações que envolvem o dia a dia da escola.
P27 - Quando sou solicitada para desenvolver algo referente a minha área de atuação e minha opinião é aceita pela equipe de gestores. Sendo fundamental também apoio e suporte dos mesmos para assim obter resultados satisfatórios.
P28 - Quando percebo que meu conhecimento é útil para a comunidade escolar.
P29 - Quando participo das decisões.
P30 - Nas reuniões quando solicitado.
P31 - Sinto um envolvimento na tomada de decisões no momento em que acontece reuniões na escola e podemos conversar e debater sobre determinados assuntos na forma de decidir juntos o que é melhor para gestão da escola de maneira democrática onde todos possam expor sua opinião.

APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO RESPOSTAS QUESTÃO 9

9) Na sua visão, qual seria o papel dos professores numa gestão democrática de uma escola?
P1 - Consultar os professores para a tomada de decisão.
P2 - Uma espécie de mediadores.
P3 - Participar das decisões. Ter conhecimento do que está acontecendo na escola.
P4 - De serem consultados sobre as principais decisões.
P5 - Participando quando solicitado e dando sugestões para a direção escolar.
P6 - O professor deve ter a função de servir como profissional da educação no desenvolvimento de estratégias de aprendizado e na elaboração de planos de trabalho em conjunto.
P7 - Na minha opinião, cada colaborador assume um papel importante na escola, e cada um deve desempenhar a SUA função com o máximo de empenho possível. Sendo assim, acredito que a gestão escolar deve ser feita pelos diretores e coordenadores, apenas com um auxílio, quando possível dos demais educadores.
P8 - Nas questões que envolvem o desempenho da aprendizagem de cada educando, o papel do professor (a) que acompanha em sala de aula é fundamental, uma vez que tem uma melhor "visão" do que o aluno realmente aprendeu, se tem condições de avançar para uma próxima etapa, ou não. Já em questões que abrangem setores como organização sistemática da escola, acredito que os professores não tem motivos que o levem a participar, até mesmo porque haveria discordância de ideias, o que não é benéfico para o andamento escolar.
P9 - Participando e auxiliando nas melhorias e propostas da escola. Levar sugestões à direção, cumprir o que democraticamente foi decidido, ser ouvido, opinar.
P10 - Estar sempre presente e fazer que for melhor para escola.
P11 - Em conselhos de classe, em reuniões escolares.
P12 - Na minha opinião o professor é peça principal na gestão democrática, ele precisa estar atento aos alunos, levando maiores informações a direção e principalmente a coordenação escolar para que haja maior colaboração para com aqueles alunos que necessitam. Também é fundamental que o professor se faça presente nas reuniões da escola e que seja participativo na elaboração do Projeto Pedagógico escolar.
P13 - O papel dos professores numa gestão democrática da escola seria quando os mesmos participam do planejamento, se comprometem com a prática docente.
P14 - Para mim o papel do professor é fazer seu trabalho de modo integrado as propostas educativas da escola...ser parte integrante do projeto maior e não apenas trabalhar de modo individual.
P15 - Comprometer-se em ouvir, debater e manifestar-se sobre o Projeto Político Pedagógico da Escola, bem como em situações que surgem no dia a dia da Escola. Uma vez traçado um ou mais objetivos, que todos assumam o compromisso de desenvolver o seu trabalho de acordo com os mesmos, respeitando as decisões tomadas pelo grande grupo.
P16 - Participativos e colaborando com opiniões nas decisões.
P17 - Acredito que professores deveriam estar mais envolvidos nas tomadas de decisões do Conselho escolar, do círculo de pais e mestres, das questões diretivas cotidianas que se refiram ao dia a dia da escola. Enfim, ao que se refere à função por nós exercida na escola.

P18 - Participação efetiva. São os professores os mais envolvidos no processo educacional. No entanto, são agentes passivos no desenrolar do mesmo.
P19 - Ter comprometimento do processo ensinar-aprender.
P20 - Intermediar os interesses dos alunos e comunidade escolar com interesses e necessidades de equipes diretivas.
P21 - Ter liberdade de realizar seu trabalho conforme seu pensamento e decisões.
P22 - Fazer com que os alunos tenham senso crítico e argumentativos. O conhecimento deve ser inclusivo, pra isso merece estar num meio democrático.
P23 - Defender seu ponto de vista.
P24 - Ser participativo, estar à disposição para ajudar sempre que necessário.
P25 - Participar de forma ativa nas decisões que lhe caibam opinar, como situações pedagógicas ou assuntos que envolvem os profissionais da educação.
P26 - De participar da elaboração, execução e avaliação das práticas que envolvem todo processo de ensino e aprendizagem.
P27 - Se o assunto é gestão democrática, nada mais certo e convicto de que nós enquanto professores tivéssemos o direito de sermos ouvidos, de participar e de termos amparo em toda e qualquer situação que acontece dentro de uma escola.
P28 - Apoiadores e motivadores, além de críticas construtivas...
P29 - Participar e se comprometer. Respeitar a hierarquia.
P30 - Respeito, quando a maioria não tem a mesma opinião que você.
P31 - Na minha opinião o papel do professor é lutar pela educação questionando, inovando ter uma gestão pedagógica onde ele tenha autonomia para desenvolver projetos

APÊNDICE F – QUESTIONÁRIO RESPOSTAS QUESTÃO 10

<p>10) Na sua concepção, quando ocorre a gestão democrática numa escola? E como você identifica uma escola que tem como prioridade a participação? Que elementos são imprescindíveis para uma gestão democrática e participativa?</p>
<p>P1 - Quando toda a comunidade escolar participa do processo tomada de decisão. Quando faz reuniões e coloca para a comunidade o assunto e pede qual a opinião deles, o que eles sugerem fazer (a maioria decide). Instrumentos como pesquisas, questionários, que consultem a comunidade escolar para que seja tomada a decisão com base nessas respostas.</p>
<p>P2 - Quando todos participam. Democrática, melhor. Todos devem ter voz ativa, mas isso perpassa pela qualificação do corpo docente.</p>
<p>P3 - Quando as questões são colocadas para todos para chegar a um consenso. Quando sabemos o que está acontecendo e temos liberdade de expor nosso ponto de vista. Comunicação, bom relacionamento entre professores, funcionários e direção.</p>
<p>P4 - Que se envolva todos os grupos.</p>
<p>P5 - Quando todos participam. Quando todos sentem-se integrados a participar do processo educativo. Direção, professores, alunos, pais, CPM e funcionários da escola.</p>
<p>P6 - Não tenho condições para responder essa questão de forma satisfatória.</p>
<p>P7 - A gestão democrática ocorre quando existe um potencial colaboração dos professores, profissionais da limpeza e da alimentação em assuntos que for conveniente a cada setor da escola. É importante que a gestão escolar como um todo, esteja ligada a cada setor para melhor absorver as críticas, os elogios, as necessidades, e também acompanhar o desempenho de cada profissional em seu devido setor.</p>
<p>P8 - Quando as decisões são tomadas em conjunto escola, alunos e família bem como ambos tenham liberdade de expor suas visões e opiniões sobre o ambiente escolar.</p>
<p>P9 - Quando todos os envolvidos com a educação são ouvidos na busca do melhor para a escola e a educação. Quando respeita as opiniões de todos, quer ouvir as pessoas e suas opiniões, promove espaços e oportunidades para isso. É imprescindível, do meu ponto de vista, que haja comprometimento com a educação, com todos os envolvidos no processo de educar.</p>
<p>P10 - Estar presente, saber o que está ocorrendo para melhor andamento escolar.</p>
<p>P11 - A gestão democrática ocorre quando todos são consultados e escutados sobre seus papéis na escola. A escola tem como prioridade participação quando promove conselhos de classe e escuta a todos, quando os pais são envolvidos no processo de formação dos alunos.</p>
<p>P12 - Ocorre a gestão democrática quando há a participação de todos os cidadãos envolvidos com a escola. A escola em que há a participação, com certeza, é bem estruturada, e ocorrem novas oportunidades significativas para o aluno. É um trabalho de parceria e colaboração em que o objetivo final é o desenvolvimento integral de todos os alunos. O elemento mais importante para que haja uma gestão democrática é o respeito mútuo, e a integração de todos os envolvidos, todos em busca de um único objetivo, a educação.</p>
<p>P13 - Ocorre gestão democrática na escola, quando todos participam, ou seja, professores, alunos, direção, pais e funcionários. Elementos imprescindíveis para uma gestão democrática, comprometimento com a educação, respeitando o meio e as necessidades dos alunos. Que a comunidade escolar tenha a mesma linha e objetivo.</p>

P14 - Gestão democrática para mim envolve a participação dos professores, direção, alunos, pais e demais funcionários em prol de um trabalho coletivo, com envolvimento e comprometimento de todos.

P15 - Penso que ela deve estar embutida no dia a dia, não pode ser em algum momento específico apenas, com em uma reunião de pais. Quando a escola realiza reunião de pais, debates com alunos, entra em contato com os pais sobre questões específicas dos alunos/filhos quando necessário, promove momentos de debates entre professores e equipe diretiva bem como momentos de debate junto ao CPM da Escola. Acredito que o debate, o direito a manifestar-se e o poder de influenciar em decisões são os principais elementos, contudo, se faz necessário respeitar dados técnicos ou pedagógicos dos profissionais envolvidos no desenvolvimento dos alunos.

P16 - Quando todos podem opinar e decidir juntos. Elementos para a gestão participativa e a tomada de decisões em conjunto com o grupo.

P17 - Creio que a gestão democrática ocorre quando todos estão envolvidos nas tomadas de decisões que envolvem a realidade escolar. Penso que se a escola tem como prioridade a participação, todos os envolvidos no processo educativo estarão satisfeitos com o andamento das atividades escolares, há maior envolvimento na execução dos projetos escolares, enfim, as partes se envolvem nas rotinas escolares e demonstram satisfação de estarem ali. São elementos necessários para uma gestão democrática e participativa: antes de tudo que a equipe diretiva esteja aberta para esse tipo de gestão. Depois o comprometimento e envolvimento de cada profissional envolvido na realização dos projetos planejados.

P18 - Ocorre quando há coerência com a realidade, com a demanda. Quando as questões políticas não se sobrepõem às verdadeiras necessidades dos elementos que corporificam a escola. Muitas vezes, a participação é tola... O diálogo é fundamental...mas não é real...

P19 - Com a participação de todos os seguimentos da escola. Quando ela dá espaço para que todos os seguimentos participem. Abertura por parte da equipe diretiva, adesão dos professores e demais segmentos e entendimento por parte de pais e alunos. A escola é um todo para todos.

P20 - Ocorre quando todos são ouvidos e há diálogo constante, entre direção, professores, funcionários e alunos. A identificação ocorre quando nota-se que demandas e opiniões são tratados como algo do cotidiano. São imprescindíveis o diálogo, auto crítica e senso de coletividade.

P21 - Ocorre a gestão democrática quando todos se envolvem no processo educativo. Quando todos são valorizados e reconhecidos pelo que fazem. O elemento principal analisar a opinião de todos.

P22 - Conversas e planejamentos com alunos e professores. Se ela é criativa e age para todos alunos. Inclusão e debate.

P23 - Quando os professores são ouvidos e ajudam nas decisões.

P24 - Ocorre quando todos os funcionários podem expor suas ideias, sem restrições. A escola que tem como prioridade a participação, terá mais união e conseqüentemente um trabalho mais eficaz e prazeroso. O elemento mais importante é a comunicação entre todos.

P25 - Quando todos os envolvidos no processo são ouvidos. Escolas que priorizam a participação tem um CPM ativo e engajado, pais presentes e alunos envolvidos não somente nas atividades de sala de aula, como também extraclasse.

P26 - O diálogo, o respeito, o conhecimento, a responsabilidade, entre outros elementos.

P27 - Nem sempre ocorre a gestão democrática em uma escola justamente pela falta de participação e comprometimento do grupo ou até mesmo dos próprios gestores. Os elementos

que são imprescindíveis são muitos mas eu diria que o problema maior está nos próprios gestores que na maioria das vezes pecam no sistema da valorização dos profissionais.

P28 - Cooperação mútua. Bom relacionamento. Unidade de ações.

P29 - Diálogo. Respeito. Participação. Igualdade e responsabilidade.

P30 - Quando todos são ouvidos e se sentem parte importante do grupo. Saber ouvir, respeitar e trabalhar em equipe.

P31 - Ocorre uma gestão democrática na escola quando os professores e funcionários têm a oportunidade de ajudar a decidir o que é melhor para a escola, identifico na escola uma gestão democrática quando os professores funcionários e a comunidade escolar têm a oportunidade de participar de decisões, os elementos que são importantes e a participação em projetos, organização do espaço escolar, orientação para professor e funcionários e a comunidade escolar.

APÊNDICE G - TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

1. Você é professor a quanto tempo? Concursado? Já assumiu cargo de gestor escolar?

Entrevistado 1: No município há 10 anos concursada. Sim, durante três anos.

Entrevistado 2: Sou professora há dez anos, concursada, tenho duas matrículas, com 40h e já assumi cargo de vice diretora por um ano e meio.

Entrevistado 3: Sim. Sou professora há vinte anos. Sou concursada e já tive cargo de gestão escolar. Atualmente estou na direção de uma escola estadual.

Entrevistado 4: Nunca assumi um cargo de gestão escolar por opção já recebi a oportunidade, mas por opção eu acho que tem que ter um preparo muito grande para lidar com pessoas adultas e eu prefiro lidar com as crianças. Então eu sou concursada a 7 anos, mas eu leciono há 12 anos já entre particular e pública.

As entrevistadas 5 e 6 são parte da equipe diretiva e quiseram realizar a entrevista juntas. Elas são coordenadora e diretora da escola.

Entrevistado 5: Sim eu sou professora há 10 anos. Sou concursada há 7 anos e assumi a coordenação em fevereiro de 2017.

Em uma conversa informal a entrevistada me disse que iria para o doutorado com a tese de que não existe gestão democrática. A entrevistada solicitou as questões antecipadamente.

Entrevistado 6: Sou professora há 15 anos. Sou concursada 40h. Já estive na direção em 2009 a 2012 e agora 2017 a 2020.

A professora quis fazer a entrevista na sala dos professores.

Entrevistado 7: Professora há 20 anos. Concursada. Não assumiu cargo de gestão escolar.

Entrevistado 8: Sou professora que atuo mesmo no município há nove anos. Concursada. Eu trabalho na coordenação pedagógica atualmente.

Entrevistado 9: Sou professora concursada há 11 anos e não nunca assumi cargo de gestão. Questionei se esses 11 anos é só municipal ou estadual? Comecei no estado e depois o concurso do município. Primeiro concurso estadual e depois municipal.

Entrevistado 10: Sou professor há mais de 30 anos. Já assumi cargo auxiliando direções de escola como também já fui secretário de educação dentro do município de Marau/RS.

2. Qual a sua compreensão sobre gestão democrática? A partir do que você elaborou essa compreensão?

Entrevistado 1: Pra mim gestão democrática acho que é a participação de todo o grupo e todas as questões que envolvam a escola e todas as estruturas que a gente tem que dar opiniões de todos os assuntos. Através de tudo o que já estudei e através da nossa vivência do dia a dia.

Entrevistado 2: Eu penso que a gestão democrática seja uma forma um estilo uma maneira de gerir que todos os membros todos os envolvidos ne possam participar nas escolhas ahmm... Como tive conhecimento essa compreensão foi na minha graduação e nos cursos de formação.

Entrevistado 3: A gestão democrática é como gerir uma instituição onde haja participação, democracia e transparência. Os profissionais que estão nessa gestão devem estarem envolvidos juntamente com toda a comunidade escolar. Essa comunidade tem eu ter uma certa sintonia com a gestão e ver quais são suas prioridades e seguir certos princípios. Sempre participei da gestão democrática das escolas.

Entrevistado 4: A gestão democrática é dirigir um ambiente democraticamente, ouvindo, executando sua gestão de acordo com o bem comum. Perguntei: Construiu essa concepção a partir do quê? De vivência na sala de aula mesmo vivência com colegas gestoras. Já tive várias colegas gestoras.

Entrevistado 5: Ahha gestão democrática acontece quando tem a participação nos processos decisórios da gestão. Repeti a segunda questão para obter a resposta: **A partir do que você elaborou essa compreensão?** A partir do que a gente vem trabalhando das decisões tomadas nas escolas, da importância da educação que a gente tem do pensamento que a gente tem da importância da educação e sempre buscar o melhor para os nossos educandos.

Entrevistado 6: Olha até o ano passado eu tinha uma visão de gestão democrática no momento que eu tive um curso com a Professora Eliara da UPF. Eu aprendi que gestão democrática é para mim e para todos, né, porque eu não tinha esse tipo de visão e hoje eu tenho. É para mim e para todos.

Entrevistado 7: A gestão democrática. A democracia em si é uma ela precisa ser usada com diálogo. O diálogo funciona pra democracia. Tudo o que é democrático se dialoga em cima disso. A democracia ela não tem uma escala... ela é uma linha reta, todas as pessoas participam, todas as pessoas opinam, todos respeitam a opinião da outra. Ser democrático na minha opinião é isso e é isso a democracia. Ela está registrada em lei e a democracia é isso e a gestão escolar, também está registrada em lei e ela funciona assim não há uma hierarquia ela não segue isso. Ela segue uma linha reta todas as pessoas opinam, todas respeitam umas as opiniões das outras não tem...as opiniões são respeitadas ahh! Não vence, mas participa mais é melhor. Quem participa da democracia são pessoas que tem conhecimento a respeito do assunto, você tem conhecimento pra poder opinar pra dar tua opinião dentro da lei, dentro dos princípios. A democracia é isso. Questionei: a partir do que você construiu essa compreensão? Respondeu: lendo muito, vivenciando na escola, sentindo o que a direção passa. Eu acho que a escola democrática a gente tem muito pra chegar lá, na escola democrática. O sistema que nós temos não é de uma escola democrática ainda. É claro que a gente está trabalhando sobre isso para que isso aconteça pelo menos no Estado isso não acontece... Assim... acontece em parte, mas não exatamente uma escola democrática. Ela, não é que ela não exista, ela está nascendo faz

um tempão só que ela nunca foi completamente democrática. Ela tem uma hierarquia a ser seguida ela... as pessoas não tem opiniões respeitadas em certos assuntos. Enfim, como já disse e repito a democracia, na minha opinião é uma linha reta todos tem que respeitar isso. Só pra que eu faça com que a minha opinião vala tenha sentido eu tenho que ter conhecimento do assunto, tenho que conhecer o assunto para poder opinar, dentro da lei dentro da ordem. Enfim, seria isso.

Entrevistado 8: Na verdade eu penso que uma gestão democrática seria aonde todos participam, né. Não apenas a direção a coordenação, mas também os professores, os alunos, os pais todos deveriam estar interferindo dentro da escola. A partir dos estudos na verdade, da faculdade. Eu também tenho pós graduação em coordenação, gestão e administração escolar.

Entrevistado 9: Elaborei a partir da vivência que a gente tem de sala de aula de escola, fazendo alguns estudos algumas pesquisas também, lendo algumas coisas. Ah! em relação a compreensão de gestão democrática peso que tem muito a ver com participação né! Na tomada das decisões na administração dos recursos que estão envolvidos na escola, né e no planejamento das ações que vão ser colocadas em prática na escola. Resumidamente acho que tem a ver com essas coisas participação nas decisões planejamento nas ações que se vão empreender.

Entrevistado 10: Para mim a gestão democrática é oportunizar a participação da comunidade escolar na elaboração de projetos educacionais, na realização de tomada de decisões. Essa compreensão acredito que vem de estudos, cursos, seminários, mas principalmente da vivência do dia a dia como professor.

3. Que tipo de experiência democrática você já participou?

Entrevistado 1: Ora, trabalhando na direção de uma Emei sendo membro dos conselhos escolares, do CPM e também nas reuniões pedagógicas das escolas.

Entrevistado 2: Quando desenvolvi o papel de vice diretora no final do ano a gente sempre fazia consulta dos alunos, dos pais, dos membros do CPM, do conselho escolar pra ver a opinião deles e formular o projeto para o ano seguinte a partir dessas respostas.

Entrevistado 3: A princípio eu sempre fui membro do conselho escolar, CPM, atualmente estou na vice direção, já passei pela coordenação sempre de escolas estaduais, já fiz o pacto pelo ensino médio – curso. Sempre participei da elaboração do projeto político pedagógico, várias reuniões, formações e sempre estou fazendo cursos.

Entrevistado 4: Conselhos de classe e reuniões de pais acredito que sejam um bom momento pra exercera democracia na gestão.

Entrevistado 5: Compartilhamento de ideias, informações, a preocupação com a qualidade da educação.

Entrevistado 6: Trocas de ideias, trocas de experiências, ahhh o simples fato de você sentar e conversar com uma profe que tá precisando só que ela fale, isso é gestão democrática, né. Você dá o espaço para as outras pessoas colocarem as ideias delas em prática.

Entrevistado 7: Na escola, você fala na escola. Geralmente nas reuniões quando se faz ahh...as provas da escola, você registra, você faz os ... (Ajudei com a palavra relatórios) é...os relatórios das escola que as pessoas sentam fazem um grupo, conversam sobre o assunto, cada um opina (ajudei: projeto político pedagógico) isso mesmo era aí que eu queria chegar. No projeto pedagógico que você consegue, entende o que que é um projeto pedagógico pra que que ele serve, como é que ele funciona e você opina a respeito disso você tem um conhecimento para isso aí sim a coisa funciona. Nesse sentido eu já participei, foi muito bom foi gratificante a gente aprende bastante além do que a gente já sabe. Acho que funciona assim.

Entrevistado 8: Eu já trabalhei assim como professora, já trabalhei em certas oportunidades, né. Tive a oportunidade da direção entrar e pedir pra gente algumas opiniões que eu acho que é sempre válido, né. Eu acho muito importante a opinião do professor na verdade, né. Porque é quem tá lá com o aluno, quem tá vendo realmente a necessidade, né. Também acho muito importante a colaboração dos pais também ne sempre que necessário porque eles também tão vendo como seus filhos estão andando, a educação deles realmente, né. Acho que a direção também tem que estar sempre atenta, né, pra que realmente haja educação, haja o conhecimento, né. Pra que não seja apenas aquela história do professor tá lá fazendo de conta que está ensinado e o aluno fazendo de conta que tá aprendendo, porque daí também, que não tem valor, eu acho, a escola.

Entrevistado 9: Eu penso que as ações assim que, que eu participei acho que é a situação de muitos também são experiências mais isoladas, né. De gestão assim tipo algumas reuniões pedagógicas conselhos de classe, acho que são ações mais pontuais assim, né.

Entrevistado 10: Elaboração de planos de estudo, PME, calendário escolar, projetos a serem desenvolvidos na comunidade escolar.

4. Como professor, você participa das decisões da sua escola? Como você percebe seu papel nas decisões (é ou não importante, se envolve ou não...)?

Entrevistado 1: Em partes, as vezes a gente dá opiniões que são aceitas mas muitas vezes a gente dá opiniões e sugestões que não são levadas em conta.

Entrevistado 2: Como professor procura também me envolver nas decisões da escola na medida que, por exemplo, nas reuniões pedagógicas, quando é solicitada a nossa opinião a gente sempre coloca nosso ponto de vista. E também ahhmm quando a escola faz uma tomada de opinião pra ver os rumos a gente sempre procura participar dando nossa opinião.

Entrevistado 3: Eu sempre participo e sempre estou envolvida. Ahmmm me envolvo sim nas decisões porque acho que a minha participação é muito importante como dos meus colegas. Aí, você valoriza os segmentos e as reuniões são importantes para todos os segmentos da escola porque aí você tem diferentes opiniões e todos podem opinar, dialogar e em cima disso estabelecer metas/ações planejar, criar laços e obter resultados.

Entrevistado 4: Como professora eu participo pouco nas decisões. Eu acredito que como educadora como professora eu não deva ahh...como é que eu vou te dizer...não é que...eu acredito que eu não deva interferir numas decisões mais profundas. Papel do educador é cuidar da aprendizagem do aluno no momento que a prefeitura e a escola particular escolhe alguém

pra ser gestor. Eu acredito que esse seja o responsável por algumas decisões eu como educadora tenho que cuidar essencialmente da aprendizagem.

Entrevistado 5: Participo. Ahhh percebo que é importante pois acontece a gestão democrática pois quando acontece a gestão democrática toda e qualquer opinião são de grande importância.

Entrevistado 6: Aqui entre essa pergunta e acho que ela fecha com aquela ali de traz né, onde diz que que é **É correto afirmar que numa gestão democrática e participativa todo e qualquer membro da comunidade educativa pode intervir nas ações e projetos da escola?** Só eu agora vou falar como gestora né. Ahh eu como gestora eu tenho que saber direcionar a gestão democrática porque se não hierarquicamente não vai funcionar porque eu sei que todos tem a sua opinião mas eu tenho que selecionar, como gestora, essas opiniões para o bem escolar, né. Então eu acho que fecha bem as duas perguntas ali, né. E falando como professora eu quero ser ouvida independente de que for, que quero ter vez e eu quero ter voz.

Entrevistado 7: Ahhh... Na verdade participar das decisões nem todos os professores participam como já te disse a gestão escolar ela ainda não foi implantada no Estado, por completo. Então não tem assim uma... que os professores tomem decisões assim. Eu decido. As decisões para nós ainda vêm de cima, infelizmente. Deveria ser dentro da escola, sentar com os colegas, opinar a respeito do assunto, tomar decisões a respeito de um assunto, que aquele assunto vá valer para todos, ainda a gente não tem isso, infelizmente. Sonho que que um dia chegaremos lá, nessa escola tão sonhada democrática que na minha opinião não existe. Questionei sobre: como você percebe seu papel? Eu acho importante que eu participe dessa tomada de decisões e que os colegas participem também porque eu tenho... assim como a gente lê a respeito de assuntos da escola. Enfim, a gente também tem coisas que a gente quer implantar na escola, pensa diferente do outro, só que como eu disse ainda não chegamos lá, ainda falta pra isso, não sei como te explicar direito mas ainda falta pra chegar lá, tem muita coisa pra ler pra discutir pra que se chegue a uma tomada de decisão que ela tenha superefeito dentro da escola, que a gente atinja os objetivos da escola. Acho que falta muito pra chegar lá.

Entrevistado 8: Na verdade eu percebo assim que depende a escola também né, dependendo da escola abre mais, dependendo da gestão escolar do gestor, do coordenador que abrem mais o leque pra ti participar, né. A gente percebe que a gente está sendo ativo nesse processo quando tu dá uma opinião e tu vê que realmente ela foi levada a sério e que tão pensando e que tá acontecendo aquilo lá que tu pediu, né.

Entrevistado 9: Acho que o papel da gente ainda é muito limitado em relação a gestão assim. acho que vem mais tudo meio que pronto e a gente acaba acatando e vai trabalhando dessa forma. Que nem coloquei que são ações bem pontuais assim que a gente participa. Não vejo muito no meu entender uma gestão assim plenamente democrática nas escolas que eu atuo. (Questionei que se percebe essa participação como algo importante?) Com certeza. Acho que as vezes a gente se sente bastante deslocado né. Vai ali e faz o teu trabalho e só e não tem muita compreensão do todo do que está acontecendo. As vezes a gente não sabe nem do teu aluno que tá na sala de aula os problemas que ele enfrentou que vem antes, enfim só lá na direção. A gente não dialoga, não tem tempo, mas enfim.

Entrevistado 10: Sim. Participo das decisões estando presente nas reuniões pedagógicas, reuniões de pais, conselho de classe, elaboração de metas e ações para o melhor desempenho da educação. E com certeza o participar é muito importante.

5. Em que momentos você participa (conselhos de classe, encontros de formação, reuniões pedagógicas, promoções, encontros, ...) E com qual frequência? Se não participa quais os motivos?

Entrevistado 1: Mensais nas reuniões pedagógicas, nos conselhos de classe também trimestrais e nas reuniões de CPM que também acontecem a cada três meses na escola onde sou membro do CPM.

Entrevistado 2: Ahmmm... então, participo dos conselhos de classe, né! Dos encontros de formação que a escola propicia e também a secretaria de educação, reuniões pedagógicas essas são mensais uma vez por mês e, também enfim quando tem algum encontro extra vamos supor do CPM enfim que a gente é chamado para participar a gente participa. E a frequência disso das reuniões pedagógicas são uma vez por mês, e as reuniões são marcadas eventualmente alguma atividade extra, né.

Entrevistado 3: Sempre participamos da atividade rotineira, a princípio a gente faz muitas reuniões sempre participo delas, dependendo do assunto as reuniões podem ser uma ou duas vezes por semana, pode ser cada 15 dias depende da gravidade do assunto, da ação a ser tomada. Participo do CPM uma vez por mês para tomada de decisões, financeiros, aplicação de recurso, ahmmm muitos encontros de formação sempre participo desde a elaboração até a (não terminou a frase). Esses encontros são duas, três, quatro vezes por ano. Esses encontros a gente elabora e participa juntamente com os colegas. Os conselhos de classe são três vezes por ano, trimestrais, também sempre participo. Também há reuniões que não são agendadas, mas surgem necessidades de participar. (Questionei: essa participação do conselho e do CPM é na escola estadual?) Sim, é.

Entrevistado 4: Sempre que possível eu participo e faço questão de participar até em horas atividades se tem conselho de classe eu procuro trocar meu horário pra poder pertencer a esse conselho de classe. Então, toda vez que envolve aprendizagem do meu aluno seja na minha disciplina ou em outras disciplinas isso me importa. Importam muito e eu preciso estar presente pra entender aonde que está o problema ou aonde que estão os elogios a ser dado pra esse aluno.

Entrevistado 5: Como coordenadora a gente participa na grande maioria né. Então são raras as vezes que a gente não está presente nas reuniões pedagógicas, nos conselhos de classes, enfim...

Entrevistado 6: No nosso caso a gente tem a reunião pedagógica uma vez por semana (é uma vez por mês) e ali é o espaço democrático, ali as pessoas que estão naquele dia eles tem a voz e a vez. E agora cabe a mim, nós da equipe diretiva, direcionar tudo isso. Pra ver no contexto geral se é uma boa ideia se não é e o porquê. Porque além de tudo tu tem que dizer para o professor o porquê que a ideia dele não tá legal nesse momento, né. Como te disse tu tem que saber, nós como gestores temos que saber direcionar as coisas. Claro que eu acerto sempre, não, né. E uma coisa que eu aprendi muito em gestão democrática é que a minha ideia não tem que prevalecer, né. Eu tenho que entender tudo o que tá acontecendo e eu posso ter uma ideia, mas a ideia profe Juliana diz não. Se nós for por outro lado vai ser melhor, né. Cabe a mim também gestora ouvir e baixar a minha bola né e dar vez as outras pessoas, né.

Entrevistado 7: Ah! Encontros pedagógicos, reuniões e com muita frequência sou sempre chamada para participar. Sempre. A gente lê muito, a gente anota muita coisa, a gente da opinião da gente, corre atrás das leis quer saber o que que tem na LDB o que tá escrito lá, o

que funciona, como é que funciona. Então a gente está sempre atrás disso até pra registrar em diário de classe se reúne tem uma lei que rege isso. Então a gente precisa saber disso, a gente precisa ler isso, participo quando tem reunião na escola, participo sempre. Pra participar, pra conversar, dar minha opinião.

Entrevistado 8: Eu participo sempre que sou solicitada e também assim se tá dentro da minha...do meu tempo eu procuro sempre tá ativa, né dentro escola, dentro da nossa profissão.

Entrevistado 9: Acho que a frequência se dá no estado a gente nem reunião pedagógica a gente tem. São reuniões mais esporádicas ainda. No município você ainda tem a reunião mensal consegue ficar. No estado essa parte não tem mais. (Questionei: mas tem os conselhos de classe?) Tem os conselhos de classe. (Questionei se consegue participar sempre ou esporadicamente?) Os conselhos de classe a gente sempre cuida para estar né. Pelo menos a gente vê como importante a tomada de decisão da vida do aluno tal, né. Então mesmo que não seja teu dia tu procura participar.

Entrevistado 10: Ora participo praticamente em todos esses momentos acima citados e também uma frequência, vamos dizer, próximo a cem por cento, eventualmente por algum motivo só não estamos presente. Mas, na grande maioria das vezes a gente se faz presente e participa ativamente.

6. Você acredita ser importante a sua participação nas decisões da escola? Por quê?

Entrevistado 1: Eu acredito que sim, a participação de todo o professor é importante porque unidos e tendo opiniões diferentes a gente consegue melhorar ainda mais o andamento da escola.

Entrevistado 2: Penso que é importante participar colaborar participar dessas decisões por que a gente tem sempre que primar pelo bom andamento das atividades escolares. E é uma forma essa participação essa colocar a opinião da gente de poder participar poder opinar e tomar assim um bom andamento escolar.

Entrevistado 3: Sim. Acredito que participar, dialogar, tomar decisões é muito importante ahmmm nós devemos através desses diálogos melhorar ações. Ações que devem ser tomadas de forma conjunta para melhor andamento do processo administrativo escolar.

Entrevistado 4: Dependendo das decisões sim. A equipe diretiva é definida pra assumir as decisões sócio-política da escola. Como professora eu preciso me envolver nas decisões relacionadas a aprendizagem.

Entrevistado 5: Acredito que sim, pois sempre é de grande valia pensamentos e a opiniões de todos que formam a equipe.

Entrevistado 6: Sim só assim, só ouvindo ahh fazendo as outras pessoas participar, os profes, né. Até mesmo os estagiários, meninas da cozinha, meninas da limpeza porque nós somos uma grande equipe, né. E se não tivesse equipe nada vai funcionar é por aí.

Entrevistado 7: Ah! Sempre é importante. A participação de todos os professores é importante porque cada um contribui da sua forma, do seu jeito, e cada um tem o seu conhecimento pra participar, cada um conhece bastante a sua área, porque eu não conheço todas as áreas. Tem áreas que sou uma ignorante. Eu conheço a minha área e tem áreas que eu não conheço. Meu colega de outra área conhece a gente troca opiniões, a gente forma ideias, enfim é importante nesse sentido.

Entrevistado 8: Eu acredito que é muito importante porque eu penso que se tu tá trabalhando nisso acho é importante a tua colaboração porque tu trabalhando tu tá enxergando o que que precisa, o que que está bom o que que deve ser mudado, né. Então eu acho que não é eu é cada um dentro da sua função penso que tenha sua colaboração, né. Não é o professor, é a merendeira, é o vigia, é todos. Todos têm uma visão dentro da escola. E o importante é integrar a visão de todos juntos pra que realmente aja o melhor, né.

Entrevistado 9: Sem dúvida. Acho que que é muito importante o professor que está ali no chão da sala de aula né. Acho que é bem importante quando as pessoas participam elas se sentem mais comprometidas com aquilo porque elas andaram, pensaram, ajudaram a planejar. Então eu acho que é bem importante eles se sentem mais engajados a fazer as coisas. Se elas pensaram juntas.

Entrevistado 10: Com certeza. Acredito, pois a escola necessita da participação de toda a comunidade escolar. A participação, a união, a troca de experiências faz com que a educação ganhe em qualidade.

7. Em sua opinião, qual é o papel dos professores em uma gestão democrática? Você se envolve na gestão democrática? De que forma?

Entrevistado 1: Eu acho que o professor é muito importante porque na sala de aula tem que ter uma atuação do professor, mas também tem que ter uma gestão democrática que o professor deixe os alunos também intervirem pra planejarem as aulas juntos, né. O professor é o membro chave, mas os alunos podem sim ajudar no planejamento das aulas.

Entrevistado 2: O papel do professor penso dentro da sala de aula, penso assim, que seria deixar o aluno ser protagonista e tirar o foco do professor deixar o aluno como protagonista. De que forma, participando, fazendo eles participarem, questionando eles, o que a gente pode melhorar o que está ruim o que que pode ser feito e procurar fazer eles dar sua opinião e participar.

Entrevistado 3: Os professores devem ser mediadores, facilitadores, articuladores do crescimento onde envolva aluno e todo o setor educacional. Também eles identificam as expectativas e necessidades que os estudantes necessitam através disso eles estão articulando oportunidades educacionais. Eles devem ser muito coerentes com o projeto político pedagógico eu sempre me envolvo em todos esses setores. De que maneira? Participando da parte de gestão da escola e sempre através do projeto político pedagógico, articulando oportunidades educacionais. Também identificando necessidades que os alunos necessitam.

Entrevistado 4: Os professores devem ser responsáveis na elaboração e na colaboração do PPP e demais documentos que envolvem a aprendizagem das crianças e adolescentes a ele destinados. Eu até gostaria de mais oportunidades eu me sinto as vezes um pouco excluída de

algumas oportunidades. Um fato que ocorreu a pouco tempo foi o grupo dinamizador. Ahh,, na nossa prefeitura teve o grupo dinamizador que foi responsável por uma reelaboração da grade curricular eu gostaria de ter feito parte. Eu me senti que eu estava preparada para colaborar mais, eu estava dentro de todas as normas da BNCC, eu tinha estudado e não fui incluída. Eu me senti que eu deveria ter participado mais e mas não foi me dado oportunidade.

Entrevistado 5: Eu acho que o papel é prestar atenção sobre atitudes e interesses dos alunos da escola e tendo eles como colaboradores dessa gestão...dessa gestão democrática dessa busca pelo melhor.

Entrevistado 6: Claro que é né. E eu como professora tenho que defender isso de unhas e dentes, né. Que tu já imaginou nós ahh ter uma gestão onde só uma pessoa vai decidir o destino de uma escola ou o destino da maior escola do município (essa é a maior escola do município), se levada por uma pessoa só, isso não existe. Como eu disse anteriormente, nós somos uma equipe e essa equipe tem que ajudar, dá cem por cento certo? Não, mas vamos continuar na outra tua pergunta, né.

Entrevistado 7: O papel dos professores é importantíssimo porque...como eu já disse, cada um tem um conhecimento diferente, cada um conhece uma coisa diferente. É importante que todos se reúnam pra que essa escola democrática um dia venha funcionar plenamente. Ela funciona em parte. É claro que a escola tem autonomia pra chamar os professores pra tomar, mas ela não tem toda autonomia ainda. Tem coisas que ela tem autonomia só no papel e a gente sabe disso. A gente não pode tomar todas as decisões na escola. Eu participo sempre, aliás todos o nosso grupo participa. Todo mundo agrega alguma coisa, traz uma ideia diferente, tudo dentro do conhecimento e da lei. Que eu acho que é assim que funciona a democracia, seria isso, dentro da lei e do conhecimento senão não é democrático, penso eu.

Entrevistado 8: Eu acho que um dos principais papéis é o do professor. Que o professor realmente é quem tá lá com o aluno na sala de aula é ele que conhece mais o aluno também ele sabe da necessidade do seu aluno, ele conhece mais a família porque o aluno sempre querendo ou não ele fala da sua família, né. Então o professor é uma peça fundamental nisso, né. Eu quanto professora sempre tento ajudar, né os meus alunos. Eu acho que a gente tem que se envolver porque tu querendo ou não ele tá na tua vida e ele vai fazer parte disso e sempre que a gente pode ajudar a gente precisa ajudar. Até talvez a gente salva um aluno, né, as vezes é muito importante essa visão também assim. Eu particularmente eu já tive um aluno que estava assim, muito desmotivado, muito desmotivado, e o grupo de professores percebeu, né. Entramos em contato com a direção chamamos os pais e o aluno assim que no oitavo ano era bem, bem desmotivado ele fez um nono ano maravilhoso e chegou a ser o melhor aluno que a gente teve no nono ano. Ele conseguiu fechar com notas noventa pra cima em todas as matérias. Então assim, realmente tu percebe que teu trabalho valeu a pena, nesses momentos.

Entrevistado 9: Ahh..acho que se o professor participa mais das decisões a partir da realidade dele na sala de aula ele pode contribuir por uma educação sim mais dinamizadora, mais dinâmica, mais inovadora, tem mais compartilhamento de saberes de experiências. Penso que o papel do professor seria bem importante porque ele vivencia aquela situação todo dia, né. Então poderia compartilhar, dar sua opinião, né, ajudar planejar.

Entrevistado 10: O papel do professor em uma gestão democrática é o interagir com a direção, com colegas, com pais, com alunos. Me envolvo participando, opinando, agindo e buscando o melhor para minha escola.

8. É possível construir um espaço de gestão democrática dentro da sala de aula? De que forma?

Entrevistado 1: Sim com certeza. Em muitos momentos, nem sempre, depende muito do assunto abordado e da forma que os alunos se comportam na sala de aula.

Entrevistado 2: Penso que sim, dialogando com os alunos, respeitando a opiniões deles, eles respeitando também a dos colegas, respeitando do professor. O professor tem que fazer o papel de mediador dessa função.

Entrevistado 3: Sim, é possível. Sendo mediador, reconhecendo os desejos e interesses do aluno e muitas vezes apoiá-lo em busca de seus objetivos sempre de forma coerente nos atos praticados.

Entrevistado 4: Sim muito. Gestão democrática em relação a sala de aula é muito importante quando o professor não impõe o seu conhecimento como sendo uma única verdade. Eu acredito que como a Jussara Hoffman afirma nos seus livros acho que o professor tem que ser mediador, você tem que instigar o conhecimento do aluno e trabalhar o conhecimento do aluno e não impor a tua verdade. Ali eu acho que já é uma forma de democratização porque você acaba respeitando todos os conhecimentos envolvidos numa sala de 20 30 pessoas que podem pensar diferente ou semelhante e aí você vai moldando o pensamento de cada aluno. Isso é democracia.

Entrevistado 5: Sim vendo o aluno como colaborador com suas ideias não somente como um mero receptor de informações.

Entrevistado 6: Diversidade. A diversidade já é o espaço democrático, né porque ninguém é igual a ninguém todos tem as suas opiniões dentro da sala de aula. Eu como profe de matemática sei que dois mais dois é quatro, mas no infinito pode dar cinco. Também é outra coisa que não é mais ahhh direcionado a um pensamento só. Eu acredito muito que a diversidade vai fazer o nosso mundo melhorar. No momento que as pessoas entenderem o que é diversidade porque aí entra toda gestão ahhh...toda democracia, direitos deveres....

Entrevistado 7: É possível, mas não ainda. Ah... porque dentro da sala de aula o aluno, não quero falar mal do aluno, mas o aluno, o nosso aluno, ainda não está preparado pra entender o que é democracia. Eles misturam muito, misturam muito democracia com liberdade, libertinagem, é diferente. Eles não entendem ainda bem o que é democracia acho que eles têm que se formar melhor. Os alunos e os professores daí poderia reunir tudo e formar a tal da escola democrática dentro da sala de aula, poder falar determinados assuntos, falar da política democraticamente dentro da sala de aula, saber o que está dizendo senão não tem como funcionar. Eu acho eu penso assim, posso estar errada, mas eu penso assim.

Entrevistado 8: Eu acho que sim. E principalmente quando o professor vê a diferença que há dentro da sala de aula e conscientiza os seus alunos que a gente tem que entender o quão importante é a diferença, né que não todas as pessoas iguais. Então eles também têm que ser democráticos tem que entender que se um coleguinha tem uma dificuldade eu preciso ir lá eu preciso ajudar eu preciso terá compreensão, né. Que nem todos são 100 por cento bons, né. Eu não sou boa em matemática o meu colega pode ser melhor. Ai aquele lá é melhor em português. Então, é papel do professor mostrar que nem todas as pessoas a gente não é bom em tudo, né.

Mas a gente tem alguma coisa que a gente vai se sair melhor e ajudar o outro a ser melhor também.

Entrevistado 9: Com certeza. Dá pra construir sim. É bem produtivo a gente ouvir o outro lado, né. Não se colocar só naquela posição de detentor do saber, ouvir também os alunos, o que eles pensam e buscar as melhores soluções.

Entrevistado 10: Não só é possível como é necessário. O professor não é o dono da razão o professor precisa ser autoridade e não autoritário. Isso se constrói com muito diálogo, com estabelecimento de regras feito em conjunto com os alunos. Em um primeiro momento talvez seja complicado, mas com o passar dos dias os alunos vão assimilando e vão compreendendo todo o processo.

9. É correto afirmar que numa gestão democrática e participativa todo e qualquer membro da comunidade educativa pode intervir nas ações e projetos da escola?

Entrevistado 1: Na minha opinião sim, mas nem sempre isso é feito, por que muitas vezes nas direções das escolas a gente dá opiniões, mas essas opiniões não são levadas em consideração. (Questionei: importante as direções levar em consideração essas opiniões?) Eu acho que sim porque com apoio e a opinião de todos os membros que trabalham na escola que a gente vai construir uma escola melhor.

Entrevistado 2: Penso que sim, todos devem contribuir dar sua opinião, claro que de forma educada, de forma coerente todos podem e devem participar.

Entrevistado 3: A princípio a escola não deve nos dias atuais fechar-se atrás dos muros. Ela tem que estar aberta a realidade que a cerca e toda influência que está sobre ela. A escola ela tem que ter uma sintonia com a comunidade ela deve estar orientando, acompanhando os processos ensino aprendizagem e dar suporte aos profissionais da escola por isso ela deve ter vários membros da comunidade participando sim da gestão democrática.

Entrevistado 4: Eu acho que se deve ouvir a comunidade educativa, mas fazer uma seleção das melhores ideias e ideais para serem trabalhados como projetos em aula ou projetos na escola. Assim é possível conhecer a realidade de cada aluno, a realidade de cada família e entender sua falta de aprendizagem ou sua aprendizagem efetiva.

Entrevistado 5: Depende né, qual for o tipo de informação e tipo de participação que ele estiver fazendo. (Questionei: por exemplo?) (momento de risos...ficou pensando) até no momento de elaboração de um projeto, o que a gente faz, os projetos que a gente faz com os alunos, tudo isso.

Entrevistado 6: Sim. Claro como é te disse antes cabe ao gestor direcionar tudo isso né porque uma escola não é nada sem os professores. A escola não é nada sem os alunos. A escola não é nada sem o bairro. A escola não é nada sem a comunidade. Então e olha quantas ideias você tem aí. Então cabe a pessoa que está gestora no momento direcionar tudo isso.

Entrevistado 7: Oh! A democracia a gestão democrática é toda comunidade escolar, mas eu acho a palavra intervir muito forte. Acho que pra intervir em alguma coisa você tem que conhecer você não pode simplesmente entrar numa escola e intervir. Você tem que entrar na

escola com conhecimento, já que você quer uma escola democrática que você possa entrar e dar sua opinião. Você não pode intervir nas decisões. Você tem que participar das decisões e entender que decisão é aquela, pra que ela vai servir, qual o objetivo daquilo. Eu acho a palavra intervir meio forte, você pode participar, mas não pode intervir. Você até pode intervir se você conhece o assunto senão você tem que observar, ver, estudar a respeito, levar tua opinião, fazer tua participação. Seria isso.

Entrevistado 8: Eu creio que sim. Eu creio que sim quando? Quando a pessoa tem uma ideia de fundamento, né. Um pai que vem uma família que vem com uma ideia fundamentada não eu acho que isso não tá bom a gente tinha que estudar alguma coisa pra melhorar. Acho que toda a colaboração é bem vinda né. Tudo o que a gente pensa pra ser melhor a vida escolar, né a instituição, a escola. Enfim, acho que tudo que pode melhorar a vida do nosso aluno e a educação principalmente, não importa quem vem a falar. Acho que tudo vale a pena em prol da educação.

Entrevistado 9: Eu penso que sim. Que se todos planejaram, todos pensaram, todos construíram, teoricamente teria o poder de intervenção, mas acredito que não é assim que ocorre.

Entrevistado 10: Sim. Acredito que pode, mas como é democrático não pode ser uma decisão isolada, necessita-se de uma análise profunda e o aval da maioria. Se caso, não acontecer o aval da maioria a decisão não é democrática e sim, uma decisão isolada que vem contra da gestão democrática na escola.

10. Quais vantagens e desvantagens que você percebe na gestão democrática de uma escola?

Entrevistado 1: As vantagens é que se cada um der um pouquinho de si a escola vai trabalhar unida e vai crescer cada vez mais. Desvantagem quando nossa opinião não é aceita porque a gente tem muito a oferecer, mas muitas vezes não é aceito da forma que a gente gostaria de participar.

Entrevistado 2: Como vantagens assim eu percebo que os membros todos tem que participar desse processo né! Que essa gestão democrática é o processo de tomada de decisão de forma coletiva, todos devem opinar pra dizer: oh. Contribui...é...foi a opinião coletiva. De forma coletiva que vai se construindo a tomada de decisões. Como desvantagens, às vezes, essa consulta, dos membros ali da comunidade escolar as vezes pode ser demorada às vezes pode não vir as respostas por exemplo de um questionário que vai, às vezes, para a família, às vezes acaba não voltando. Mas é muito importante que todos participem dessas decisões da escola.

Entrevistado 3: As vantagens da gestão é que você assume o papel mais participativo no processo de tomada de decisões, você atende melhor as demandas da comunidade você consegue ouvi-lo e daí você toma medidas. Você forma cidadãos críticos conscientes da importância da democracia, você cria um ambiente onde os funcionários se sintam mais valorizados e comprometidos alcançando os objetivos que são propostos. Quando é uma gestão democrática e o poder é compartilhado, você cria estruturas que apoiem e incentivem os colaboradores seriam vários segmentos juntos tomam decisões e assumam responsabilidades, você consegue ter uma visão de futuro melhor, você tem muita inovação e criatividade quando

várias opiniões se juntam. (Perguntei: Algumas desvantagens?) Sim, temos desvantagens que seriam nem sempre a melhor opinião prevalece, há de haver o consenso. Muitas vezes a tomada de decisões demora muito quando é em conjunto e existem momentos que tem que ser tomadas essas decisões no momento que acontece o problema e aí é uma desvantagem não tem tempo para reunir todos os envolvidos. Muitas vezes tem pessoas que não tem um conhecimento sobre o assunto, não são informados, então levam a tomada de decisões equivocadas eee...seria isso.

Entrevistado 4: Vantagens é a união da comunidade educativa as serventes, o pessoal da segurança, professores, limpeza e a própria direção. Então existe uma união, existe um envolvimento ali. Já as desvantagens é justamente uma consequência dessa união que é a divergência de ideias. Então, por isso que eu acredito que a gestão democrática cada um tem que fazer seu papel se a cozinha fizer um papel favorável, um papel efetivo, os professores fizerem um papel efetivo, a direção tiver o seu papel efetivo a escola anda como um todo. Então não é simplesmente, ahh...abrir mão tipo abrir pra todo mundo opinar não é assim. Eu acredito que cada um fazendo efetivamente o que é responsável por fazer a escola vai funcionar com presteza, com beleza, com efetividade.

Entrevistado 5: Meu Deus...só coloquei vantagens. Participação de toda a comunidade escolar, melhor engajamento, uma maior facilidade em desenvolver o pensamento crítico. No momento que tem uma gestão democrática e a gente escuta e trabalha com opinião. Então é uma oportunidade que a gente tem para desenvolver o pensamento crítico porque as vezes a opinião que outro dá a gente vai refletir sobre a opinião que ele está dando e a gente vai construindo.

Terminou a entrevista me disse que estava muito nervosa e que nunca tinha feito isso na vida dela.

Entrevistado 6: Vantagens todas as vantagens. Desvantagens a falta de informação, as pessoas não sabem o que é gestão democrática. Gestão democrática não é uma ideia são várias ideias no momento que as pessoas aprenderem isso ela não vai ter desvantagem nenhuma, minha opinião.

Ao fim da entrevista disse que vai pro doutorado com a tese sobre as desvantagens da gestão democrática.

Entrevistado 7: Bom, vantagens são todas. Sempre que você conversa, que você senta, que você dialoga uma escola funciona. A organização da escola funciona. E a desvantagem seria pessoas de fora, sem o conhecimento usar a palavra intervir, por exemplo, intervir naquele assunto sem conhecer ele. Acho que funciona a gestão democrática na comunidade toda se a comunidade sabe o que está fazendo, sentar para dialogar, pra dar opinião, conhecer o assunto, mas acho que seria isso. Não quero ser repetitiva, mas eu penso dessa forma.

Entrevistado 8: Eu penso que desvantagens a gente pode escutar alguma besteira de vez em quando de alguém, né. Mas a gente só vai ter só vantagens porque no meio de alguma coisa que não sirva vai ter muita coisa que vai servir e que a gente vai pensar até porque uma cabeça pensa por uma, né é uma comunidade inteira pensa por uma comunidade. Tudo vale a pena, acho tudo é muito válido quando a gente pensa no conjunto e com várias visões, né. Não ter aquele pensamento fechado aquela ideia fechada. Então, a gente tem que expandir pra que realmente a gente possa atingir bons resultados.

Entrevistado 9: Acho que como bastante gente participa né, pode ser que ocorra a divergência de opiniões, ocorra problemas assim pra questão das opiniões divergentes. pode ser mais trabalhoso fazer uma gestão democrática talvez sim, mais trabalhoso, mas a gente pode ganhar bastante. O ponto positivo acho que poderia ganhar bastante com o engajamento das pessoas se sentido mais comprometidas com as ações dentro da escola. com as coisas que elas realizam dentro da escola. Há o maior engajamento quando todos pensam juntos. (Questionei sobre alguma desvantagem a mais?). Só a questão de ter que lidar com muitas opiniões. Opiniões diferentes até ajeitar.

Entrevistado 10: Bom, vou me ater apenas nas vantagens porque é nelas que eu acredito. Primeiro, quanto mais cabeças pensante a probabilidade de dar certo é maior, segundo as responsabilidades não recaem sobre uma ou duas pessoas, terceiro embora seja uma gestão democrática há regras estabelecidas por todos, limites e ações que devem ser construídas em conjunto. Portanto, cada um deve saber de seus direitos e de seus deveres.

CIP – Catalogação na Publicação

T7711 Tramontina, Carla Cristine
Da legislação ao cotidiano escolar : o olhar dos educadores
de uma escola pública sobre gestão democrática / Carla
Cristine Tramontina. – 2020.
149 f. : il. ; 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Altair Alberto Fávero.
Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade de
Passo Fundo, 2020.

1. Democracia e educação. 2. Escolas públicas -
Organização e administração. 3. Educação e Estado. I. Fávero,
Altair Alberto, orientador. II. Título.

CDU: 37.014.53

Catalogação: Bibliotecário Luís Diego Dias de S. da Silva – CRB 10/2241