



UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO



ESPECIALIZAÇÃO EM EDUCAÇÃO: MÉTODOS E TÉCNICAS DE ENSINO

ROSELI CANDIDA LEITE

GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

MEDIANEIRA

2010

ROSELI CANDIDA LEITE



GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Educação: Métodos e Técnicas de Ensino, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Campus Medianeira*.

Orientador (a): Prof.^a Joice Maria Maltauro Juliano

EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA

MEDIANEIRA

2010



TERMO DE APROVAÇÃO

GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA

Por

Roseli Cândida Leite

Esta monografia foi apresentada às **08h30min** do dia **20 de Novembro de 2010** como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Especialização em Educação: Métodos e Técnicas de Ensino, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, *Campus* Medianeira. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho **APROVADO**.

Prof^a. Joice Maria Maltauro Juliano
UTFPR – *Campus* Medianeira
(orientadora)

Prof^a Marines Augusta Zanatta Gnoatto
UTFPR – *Campus* Medianeira

Prof^a M.Sc. Janete Santa Maria Ribeiro
UTFPR – *Campus* Medianeira

Dedico em especial a Deus, por iluminar meu caminho,
e a minha família pelo apoio e incentivo.

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo dom da vida, pela fé e perseverança para vencer os obstáculos.

Aos meus pais, pela orientação, dedicação e incentivo nessa fase do curso de pós-graduação e durante toda minha vida.

A minha orientadora professora Joice, que me orientou, pela sua disponibilidade, interesse e receptividade com que me recebeu e pela prestabilidade com que me ajudou.

Agradeço aos professores do curso de Especialização em Educação: Métodos e Técnicas de Ensino, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, *Campus* Medianeira.

Agradeço aos tutores presenciais e a distância que nos auxiliaram no decorrer da pós-graduação.

Enfim, sou grata a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para realização desta monografia.

“Se todos fizéssemos o que somos capazes,
ficaríamos espantados com nós mesmos”.

(THOMAS EDISON)

RESUMO

LEITE, Roseli Candida. Gestão Democrática na. 2010. 48 folhas. Monografia (Especialização em Educação: Métodos e Técnicas de Ensino - Turma 2009). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Medianeira, 2010.

Este trabalho teve como temática a Gestão Democrática na Escola Pública. O presente estudo aborda uma análise de uma Escola Estadual da cidade de Foz do Iguaçu, no Estado do Paraná. Ele tem como objetivo geral analisar o modelo de gestão democrática do Colégio Estadual Tancredo de Almeida Neves, verificando a participação de todos nos segmentos na construção e no direcionamento das ações educativas da Escola Estadual Tancredo de Almeida Neves. Para tanto, utilizou-se de uma pesquisa bibliográfica e uma pesquisa de campo para se chegar a um conhecimento prático, a qual se propõe encaminhar e buscar dados consistentes e concretos, que permeiam a gestão democrática na escola.

Palavras-chave: participação - análise – gestão

ABSTRACT

LEITE, Roseli Candida. Democratic Management in. 2010. 48 leaves. Monograph (Specialization in Education: Teaching Methods and Techniques - Class of 2009). Federal Technological University of Parana, Medianeir, 2010.

This work had as theme the Democratic Management in the Public School. This paper discusses an analysis of a state school in the city of Foz do Iguaçu, Paraná State. It aims at analyzing the model of democratic management of the State school Tancredo Neves, verifying the participation of all segments in the construction and direction of the school's educational activities. For that and to arrive at a practical knowledge, this study will also address a literature search and field survey, where it proposes to submit and for practical and consistent data that constitute the democratic management of the school.

Keywords: participation - analyses - management

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Foto do Colégio Estadual Tancredo de Almeida Neves.....	27
Figura 2 – Localização Geográfica do Colégio Est. Tancredo de Almeida Neves.....	28

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
2.1 CONTEXTUALIZANDO A GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	13
2.2 FUNÇÕES DA ESCOLA	17
2.2.1 Retomando os Conceitos de Gestão, Gestão Democrática, Participação e Direção.	18
2.2.2 Gestão Democrática na Escola.....	21
2.2.3 A Direção Como Princípio e Atributo Da Gestão Democrática	24
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA.....	27
3.1 LOCAL DA PESQUISA OU LOCAL DE ESTUDO	27
3.1.1 A Realidade da Gestão Democrática no Tancredo de Almeida Neves.....	28
3.2 TIPO DE PESQUISA E TÉCNICAS DA PESQUISA	32
3.3 COLETA DOS DADOS	32
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	34
5 CONCLUSÃO.....	42
REFERÊNCIAS.....	44
APÊNDICE(S).....	46

1 INTRODUÇÃO

Na presente pesquisa, abordou-se o conceito de gestão democrática na escola, verificando a participação de todos nos segmentos na construção e no direcionamento das ações educativas da escola que pode ser visto na forma de colocar a escola como centro das políticas educacionais deixando as comunidade e às escolas a iniciativa de planejar, organizar e avaliar os seus serviços.

Com isso, percebeu-se o conceito de gestão na sua relação com a sociedade, chegando a uma visão de gestão democrática enfocando a necessidade de participação dos profissionais e demais membros que atuam na escola para desempenharem o seu papel ativo, capaz de garantir o desenvolvimento do potencial criativo dos professores e alunos.

Para se chegar a um conhecimento prático, este estudo abordou também uma pesquisa de campo que se propôs a encaminhar e buscar dados consistentes e concretos, que permeiam a gestão democrática na escola.

Analisando todo esse contexto e a constante preocupação com os caminhos da educação, buscou-se através desta pesquisa analisar o modelo de gestão democrática na escola pública Tancredo de Almeida Neves, verificando a importância do papel do Diretor e participação de todos os segmentos na construção e no direcionamento das ações educativas da escola.

Os objetivos específicos deste trabalho buscaram identificar a gestão adotada no Colégio Estadual Tancredo de Almeida Neves, especificar como os teóricos conceituam a gestão democrática nas escolas públicas, identificar o papel do diretor frente à gestão democrática na escola e identificar ações e instrumentos que confirmam a gestão democrática na escola.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A gestão democrática na escola tem o objetivo de envolver toda a comunidade escolar através da participação efetiva na construção do Projeto Político Pedagógico e em todas as decisões que imergirem desta gestão. A gestão democrática da escola só tem êxito se a comunidade participar de forma efetiva e ativamente direta, ou através dos órgãos colegiados da escola como o Conselho Escolar, o Grêmio Estudantil e APMF – associação de pais, mestres e funcionários.

Segundo Luckesi (2007, p.15), “Uma escola é o que são os seus gestores, os seus educadores, os pais dos estudantes, os estudantes e a comunidade. A ‘cara da escola’ decorre da ação conjunta de todos esses elementos”. Isto é, a escola é administrada em função de sua comunidade e com sua comunidade com participação efetiva de todos. Assim, ela é o espelho de seus gestores.

A gestão democrática é um princípio constitucional fortalecido pela LDBEN (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), Lei n. 9394/96 de 20 de dezembro de 1996, Lei Darcy Ribeiro e distingui-se pela prática dos seus gestores associados a uma visão de educação emancipadora. Ela exige um gestor capaz de identificar e implementar espaços de aprendizagem compatíveis com uma educação participativa, certificando a construção de escolas solidárias, democráticas e competentes.

Segundo o Art. 14, da lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n. 9394/96, os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com 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

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

Antes mesmo de incorporada a gestão democrática do ensino público na Constituição de 1988, a mobilização em torno de sua introdução na LDB foi iniciada.

A gestão democrática é um processo de aprendizado e de luta que vislumbra nas especificidades da prática social e em sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de meios de efetiva participação de toda a comunidade escolar na gestão da escola.

Voltada para um processo de decisão baseado na participação e na deliberação pública, expressa um anseio de crescimentos dos indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade enquanto sociedade democrática. Essa gestão é formada por: Constituição do Conselho escolar - Com suporte na LDB, lei nº 9394/96 no Artigo 14, que trata dos princípios da Gestão Democrática no inciso II – “participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”, a fim de que assumam o papel de co-responsáveis na construção de um projeto pedagógico que vise ensino de qualidade para a atual clientela da escola pública.

Esses conselhos devem ser implementados para se ter uma gestão democrática. Elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) de maneira coletiva e participativa - Na LDB, o Artigo 12 dispõe: “Os estabelecimentos de ensino (..) terão incumbência de: (Inciso I:) elaborar e executar sua proposta pedagógica”.

2.1 CONTEXTUALIZANDO A GESTÃO DEMOCRÁTICA

A história da democracia no Brasil ainda é muito recente. A democratização política foi parcialmente conquistada, em virtude das inúmeras lutas travadas no campo social, as quais permitiram uma pequena abertura na participação popular, permitindo que a sociedade pudesse eleger representantes para administração pública do Estado, onde sua participação na escolha desses representantes dá-se através do voto. Porém pode-se perceber que os processos democráticos na gestão do poder público desenvolvem-se de forma lenta, setorialmente e de certa forma isolados, mas isso não implica dizer que não há avanços, pois as próprias aspirações democráticas demonstram avanços no sentido da politização da sociedade atual.

O avanço em direção à democracia estabeleceu-se não só no campo político, mas também no social chegando enfim à educação, de acordo com Bastos (2002), a partir dos anos 30 começaram a surgir os movimentos de participação na gestão da escola pública, onde tem em Anísio Teixeira o primeiro administrador a relacionar democracia com administração da educação.

A democratização da educação acompanha o mesmo processo da democratização política, porém de forma menos acentuada, e bem mais lenta do que o desejável, uma das aspirações relacionadas à democratização da educação é a democratização da gestão da escola pública,

O princípio da gestão democrática da escola pública se consolidou nos anos 80, como fruto dos desdobramentos das lutas desencadeadas a partir de meados da década de 70 pela democratização da sociedade. Ou seja, as propostas que se desdobram em gestão colegiada nos anos anteriores não estão isoladas do conjunto de propostas para educação e para a sociedade elaboradas por diversos setores sociais que incluíam nas suas demandas um projeto político de escola, educação e sociedade, resultado de múltiplas ações e formas de organização da sociedade favorecendo a construção de uma consciência de cidadania. (LUZ, 1999:60)

No final da década de 1970 e nos anos 80, deu-se um aprofundamento da perspectiva teórica na área da administração educacional, que introduziu a crítica aos seus fundamentos originados das teorias empresariais. Esse esforço teórico, empreendido por um grupo significativo de estudiosos, permitiu identificar os nexos da administração, tanto empresarial como educacional, com o processo de desenvolvimento do capitalismo em termos mundiais e no Brasil.

No caso do Brasil, na área da educação, foi possível apreender uma relativa sincronia entre o desenvolvimento da área de administração de empresas e o “modelo” de sistema educacional implementado pelas reformas realizadas durante os governos militares. No âmbito mais geral do sistema, foram se introduzindo os parâmetros da burocracia privada e, de certa forma, esse processo era validado levando-se em conta o que ocorria na prática do trabalho fabril, em que a produtividade, a eficiência e a racionalidade se concretizavam materialmente no resultado da produção.

Na medida em que as relações de produção vão mudando, as relações sociais são modificadas, sendo as mesmas, permeadas pelos aspectos políticos, sócio-econômicos e culturais, o que implica dizer que tanto estes aspectos como as

relações são flexíveis, modificam-se e adquirem complexidade e abordagens variadas. A cerca disso nos diz Freitas (2002: p.18) “Podemos pensar as mudanças como próprio refazer-se da sociedade... Elas emergem da interação social humana e das condições sociais existentes, inscrevendo-se nas relações cotidianas, em novas formas de pensar, novas formas de relações”.

No âmbito da educação, essas mudanças ocorrem de forma ainda mais complexa, uma vez que a escola na sociedade em que vivemos, bem como em outras sociedades, tem uma função social bem definida, a qual se encontra sempre em questão e é motivo de constantes debates, reflexões e discussões, mas primordialmente a função da escola é ser “palco principal do processo educativo” (LDB – 9.394/96).

Atualmente a escola tem uma tarefa ainda muito difícil, a de acompanhar o processo de globalização, modernização da sociedade e incorporar e produzir novos valores que sejam válidos para a sociedade, contribuindo para o seu desenvolvimento, dado o desafio a escola tem sofrido ainda com a crise social, ocasionada principalmente pelas políticas neoliberais de educação. “A ação da escola tendo em vista uma educação para o trabalho produtivo, começa pelo seu compromisso com o meio físico e social onde está inserida, dado que ela é o receptáculo da experiência social”. (idem, p. 73).

Diante disso surgem alternativas para o desenvolvimento das atividades educativas; dentre elas a gestão democrática. As práticas de gestão são cotidianas na escola, mas historicamente, tem servido mais para controlar do que para estimular novos conhecimentos. Elas procuram materializar as relações de poder na esfera administrativa, organização do trabalho, burocracia e pessoal. (BASTOS, 2002: p.24).

Entendida aqui como o processo administrativo compartilhado entre gestores e comunidade escolar, a gestão democrática é ainda um desafio às escolas, uma vez que a democracia no processo educativo tem uma história bem recente, assim como o processo de democratização política em geral, que tem no Brasil, o seu processo de desenvolvimento marcado por contradições e conflitos.

A gestão democrática restabelece o controle da sociedade civil sobre a educação e a escola pública, introduzindo a eleição de dirigentes escolares e os conselhos escolares, garante a liberdade de expressão, de pensamento, de criação e de organização coletiva da escola, e facilita a luta por condições materiais para

aquisição e manutenção dos equipamentos escolares, bem como por salários dignos a todos os profissionais da educação (BASTOS 2002: p. 78). O que nos remete à necessidade de se estabelecer a gestão democrática na escola, bem como de se estabelecerem relações de reciprocidade na construção do coletivo.

É necessário que os mecanismos de democratização da gestão da educação alcancem todos os níveis do sistema de ensino. Devem existir instâncias de participação popular junto à secretaria municipal de educação, junto a escolas e, onde for o caso, em nível regional. Também é possível imaginar instâncias de participação especializadas, correspondentes aos diferentes serviços de educação oferecidos (creches, ensino de primeiro e segundo graus, alfabetização de adultos, ensino profissionalizante). Em qualquer instância, os mecanismos institucionais criados devem garantir a participação do mais amplo leque de interessados possível. Quanto mais representatividade houver, maior será a capacidade de intervenção e fiscalização da sociedade civil.

De acordo com Genuíno Bordignon (in Federativo: 2006(E)) o princípio da gestão democrática da educação pública, com status constitucional, e os dispositivos legais relativos à sua implementação, representam os valores e significações dos educadores que preconizam uma educação emancipadora, como exercício de cidadania em uma sociedade democrática. São resultado de um processo instituinte do novo fundamento de gestão democrática da educação a desfazer o paradigma patrimonialista. Mas esses dispositivos legais, por si só, não mudam cultura e valores. Somente as práticas iluminadas pelo novo paradigma podem mudar culturas e valores.

Assim, para que os fundamentos do novo paradigma constitucional, que preconiza uma educação democrática, emancipadora, cidadã, possam desfazer os do antigo paradigma patrimonialista, é necessário que a comunidade escolar e local adote a estratégia de participar efetivamente nos conselhos, com autonomia para exercer seu poder cidadão na gestão das instituições públicas de educação, tendo como pressuposto que essas instituições pertencem à cidadania.

2.2 FUNÇÕES DA ESCOLA

A escola é a instituição criada pela sociedade com função privilegiadamente, não mais exclusivamente, de se ocupar da educação. Especificamente, a escola concentra seus esforços naquelas atividades consideradas mais importantes pelo paradigma da educação vigente. O paradigma tradicional da educação escolar privilegiava a transmissão de conhecimentos

A escola que nos dá o conceito funcional da educação deve oferecer à criança um meio social e natural. Um meio favorável ao intercâmbio de reações e experiências, sensibilizando-a para o trabalho e ação de acordo com os seus interesses e com as suas necessidades. A escola, campo específico da educação, não é um elemento estranho à sociedade humana, ou um elemento separado, mas é uma agência especializada na educação de novas gerações

No mundo atual, a escola preocupada com o papel social tem que se preocupar com a formação do indivíduo enquanto cidadão e repensar a sua forma de ensinar os seus alunos devem mostrar caminhos, bem como mostrar como procurar tais caminhos. A escola deve intermediar no processo de ensino-aprendizagem, deve dar suporte ao aluno para que construa suas próprias teias do conhecimento. Deve despertar no aluno, também a criatividade, a motivação pelo estudo, pelo que ele representa na sociedade e que o estudo é umas das formas de reverter às desigualdades sociais.

Embora haja dificuldades para se definir a função central da escola decorrente da maior ou menor complexidade da sociedade, parece não haver dúvidas ou discordâncias a respeito do papel desempenhado pela educação.

A função precípua da escola é criar condições para que o aluno, por meio da assimilação do conhecimento sistematizada, disponha de instrumental necessária para o exercício pleno da cidadania e o alcance da auto-realização humana. Assim desconsiderar o papel do currículo escolar constitui desrespeito a esse direito. (RODRIGUES, 1985, p.103).

A dimensão social da escola não é fator de anulação do aluno enquanto indivíduo. A escola tem o compromisso com cada um, em particular, e com todos, em geral. O sucesso do aluno reflete o sucesso da escola e o fracasso de um só aluno sinaliza para a necessidade de revisão do processo educacional.

É a escola o espaço, por excelência, da convivência dos contrários, do encontro e do confronto das diferenças individuais, sociais e culturais. Criar e recriar, ver e rever, fazer e refazer, definir e redefinir fazem parte do cotidiano de uma escola comprometida com o indivíduo e o social.

É sabido que a escola exerce sua influência não somente sobre os indivíduos, mas também, sobre a sociedade como um todo. O nível de expectativa que uma sociedade deposita em seu sistema educacional, a fim de responder aos seus anseios e necessidades, estará sempre refletindo na ênfase que se procura à educação.

“A escola é criada pela sociedade com o objetivo de transmitir aos alunos os conhecimentos, as atitudes, os valores, as habilidades que têm importância para ela”. (RODRIGUES, 1985, p.89).

A educação visa então proporcionar ao aluno a compreensão crítica da realidade, tanto física como social, na busca do significado do conteúdo aprendido. Assim, além de ter a escola a função de transmitir o saber universal e sistematizado, ela tem também, a de proporcionar condições para renovação e transformação pessoal e social. A escola, principalmente a pública, é espaço democrático dentro da sociedade contemporânea. Servindo para discutir suas questões, possibilitar o desenvolvimento do pensamento crítico, trazer as informações, contextualizá-las e dar caminhos para o aluno buscar mais conhecimento.

2.2.1 Retomando os Conceitos de Gestão, Gestão Democrática, Participação e Direção

Historicamente as formas de gestão da nossa sociedade são de uma cultura personalista, pois cultuamos o hábito de pensar que a pessoa que detém o cargo toma as decisões individuais sem que haja a participação coletiva, pois sempre quando o brasileiro reclama de salários atrasados, de mudanças nas leis, de criação de novos impostos, sempre colocamos a culpa no governador, no presidente, como se eles governassem isoladamente. Estamos sempre na base da pirâmide, esperando as decisões que são tomadas no topo dela, porque estamos

acostumados com essa prática das elites dominantes, tanto politicamente como economicamente.

Gestão educacional corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para a implementação das escolas, comprometido com os princípios da democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências) de participação e compartilhamento (tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados), autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) e transparência (demonstração pública de seus processos e resultados).

A Gestão Democrática é uma forma de gerir uma instituição de maneira que possibilite a participação, transparência e democracia.

A gestão democrática da educação é cada vez mais exigida para que a escola cumpra sua função educativa. O crescimento desta exigência decorre da própria essencialidade do trabalho pedagógico e do contexto no qual a educação se realiza. (WITTMANN, 2007, p.11).

Segundo Libâneo (2000), as formas convencionais de representação política (escolha de representantes pelo voto) continuam em vigor, mas sabe-se que as camadas populares levam desvantagem na efetivação da participação política em relação às classes dominantes. Esses são alguns dos obstáculos à organização dos movimentos populares e, em conseqüência, à participação popular nos processos decisórios, inclusive na escola. Essa capacidade de mobilização dos grupos sociais economicamente privilegiados (as classes média e alta) e, por outro lado, as dificuldades de mobilização das camadas populares em torno de seus interesses, acabam por ressaltar diferenças entre o tipo de relações que as famílias de alunos de escolas públicas com seus respectivos profissionais. Evidentemente, as camadas populares levam aí desvantagens consideráveis, inibindo as reivindicações, as práticas de participação e controle, em relação às ações praticadas pelas escolas.

A conquista da cidadania requer um esforço dos educadores em estimular instâncias e práticas de participação popular. A participação da comunidade possibilita à população o conhecimento e a avaliação dos serviços oferecidos e a

intervenção organizada na vida da escola. De acordo com Gadotti e Romão (apud LIBÂNEO, 2000), a participação influi na democratização da gestão e na melhoria de ensino.

A gestão democrática se consolida na participação da comunidade escolar através das diversas instâncias colegiadas como o Conselho Escolar, Conselho de Classe, APMF– Associação de pais, Mestres e Funcionários e o Grêmio Estudantil.

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

A participação ampla assegura a transparência das decisões, fortalece as pressões para que sejam elas legítimas, garante o controle sobre os acordos estabelecidos e, sobretudo, contribui para que sejam contempladas questões que de outra forma não entrariam em cogitação (MARQUES, 1990, p. 27).

No primeiro sentido, a participação é ingrediente dos próprios objetivos da escola e da educação. A escola é lugar de aprender conhecimentos, desenvolver capacidades intelectuais, sociais, afetivas, éticas, estéticas. Mas é também lugar de formação de competências para a participação na vida social, econômica e cultural. No segundo sentido, por meio de canais de participação da comunidade, a escola deixa de ser uma redoma, um lugar fechado e separado da realidade, para conquistar o *status* de uma comunidade educativa que interage com a sociedade civil. Vivendo a prática da participação dos órgãos deliberativos da escola, os pais, os professores, os alunos vão aprendendo a sentirem-se responsáveis pelas decisões que os afetam num âmbito mais amplo da sociedade.

2.2.2 Gestão Democrática na Escola

O país conviveu e convive em alguns lugares do Brasil com um governo democrático de fachada, pois em suas práticas ainda continua atuando como um governo autoritário, oprimindo a classe trabalhadora, inibindo as participações populares e qualquer ato de cidadania que venha de encontro com efetivação de um governo democrático. A escola que ao longo da história acompanha todo esse processo, pois ela atende a sociedade vigente, acaba arcando com todas as consequências advindas dessa forma de governo.

A educação que ao longo da história procura vencer os desafios, preparando os educadores e incentivando-os a busca constante de respostas que englobam o problema de desenvolvimento econômico e a participação da comunidade, iniciando a criticidade do cidadão brasileiro no processo de democratização da escola.

A LDB, Lei de Diretrizes e Bases da Educação, garante à gestão democrática na escola uma grande vitória da educação brasileira, e assim passa a refletir a participação efetiva da comunidade escolar em prol de um trabalho coletivo e participativo almejando resultados educativos amplos e significativos.

A educação procura fortalecer a gestão democrática na escola pública através de seu projeto político pedagógico, oportunizando assim uma real participação coletiva de diretor, professores, alunos, pais e, de modo geral, de toda a comunidade escolar buscando novas idéias através do dialogo coletivo.

Na gestão democrática busca-se a solução de dificuldades através do enfrentamento dos problemas abordados, buscando uma solução em conjunto para que o espaço escolar se torne um ambiente harmonioso e democrático.

A gestão democrática procura salientar a importância da busca das soluções em que o docente procure refletir sobre as queixas, os lamentos de uma forma crítica, procurando a valorização na construção do conhecimento e da aprendizagem.

E para que os objetivos sejam alcançados, é preciso que o docente deixe que os alunos se tornem mais participativos, críticos, e que possam expor suas ideias; assim estaremos formando cidadãos autônomos, participativos e independentes.

Para que a gestão democrática na escola realmente aconteça, ela conta com diversas instâncias colegiadas como o Conselho escolar, o Projeto Político Pedagógico, Eleição Direta para Diretor, APMF - Associação de pais, Mestres e Funcionários e o Grêmio Estudantil.

O Conselho escolar é um colegiado formado por todos os segmentos que representam a comunidade escolar (pais, alunos, professores, funcionários e direção).

A criação do conselho escolar, neste contexto toma-se fundamental, pois o processo de discussão nas comunidades escolares pode possibilitar a implantação da ação conjunta com a co-responsabilidade de todos no processo educativo, o que se constitui um mecanismo de ação coletiva, que canaliza os esforços da comunidade escolar em direção a uma escola renovada [...] (PEPE; MERCADO, 2005, p. 38).

Esse é o caminho que a comunidade tem para atuar na gestão da escola, pois assim ela está se inteirando e opinando sobre os assuntos através da participação das reuniões, podendo fiscalizar, fazer cumprir as decisões, opinar. A partir daí ela muda de visão, fazendo parte dessa gestão e começa a pensar na escola não apenas como um organismo governamental, portanto externo, e sim como um órgão público que deve ser não apenas controlado e fiscalizado, mas sim dirigido por toda a comunidade escolar.

Conselho escolar é um elemento fundamental da gestão democrática da escola, pois é através dele que as discussões com a comunidade escolar surgem e com objetivo de implantar as ações em conjunto com a co-responsabilidade de todos no processo educativo. Através deste mecanismo de ação coletiva é que efetivamente serão canalizados os esforços da comunidade escolar em direção à renovação da escola, na busca da melhoria do ensino e de uma sociedade humana mais democrática.

O Projeto Político Pedagógico se constitui um projeto democrático que contemplar as condições a realidade em que a escola esta inserida, tem que se configurar como um projeto de solidariedade, onde a escola seja necessária socialmente, privilegiando o saber, o pensar, o ser humano num todo.

O projeto político pedagógico, ao se constituir em processo democrático, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que supere os conflitos, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando pessoal e racionalizado da burocracia que permeia as relações no interior da escola,

diminuindo os efeitos fragmentários da divisão do trabalho que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão (VEIGA, 1998:13-14).

O Projeto Político Pedagógico é o espelho da participação coletiva na construção dos desejos maiores do grupo social. Ele é construído mediante uma conversa política entre cidadão participante de uma mesma relação social, com o objetivo comum convergente e, sobretudo, pela valorização do trabalho e da ação comunitária.

O Projeto Político Pedagógico define uma posição da escola no que se refere à melhoria do processo ensino versus aprendizagem. Ao conter o seu currículo básico e pleno, suas estratégias de ensino para todas as disciplinas ou conjunto de disciplinas, seus recursos didáticos a serem utilizados, seus planos de avaliação, sua visão de mundo e de sociedade, afirma-se conteúdo de cidadania e pluralidade cultural, é um documento que abrange as diferentes perspectivas da escola e é através dele que se dá a organização do trabalho pedagógico escolar como um todo.

Projeto Político Pedagógico é um documento construído através de um processo participativo; ele não é definitivo e vai se aperfeiçoando e se concretizando durante a caminhada, pois ele está ligado ao todo da escola, organização da sala de aula e outras atividades pedagógicas administrativas, o PPP força o trabalho integrado e organizado da equipe escolar enaltecendo a sua função primordial de coordenar a ação educativa da escola para que ela atinja o seu objetivo político pedagógico.

Existindo projeto pedagógico próprio, torna-se bem mais fácil planejar o ano letivo, ou rever e aperfeiçoar a oferta curricular, aprimorar expedientes avaliativos, demonstrando a capacidade de evolução positiva crescente. É possível lançar desafios estratégicos, como: diminuir a repetência, introduzir índices crescentes de melhoria qualitativa, experimentar didáticas alternativas, atingir posição de excelência. (DEMO, 1998, p. 248)

O Projeto Político Pedagógico é a identidade da escola e deve ser visto como meio de reflexão sobre as intencionalidades da escola, razão que passa a requerer uma explicação do papel social que essa escola pretende exercer junto à comunidade.

A construção do Projeto Político Pedagógico sempre deve partir da prática social em que está inserida do cotidiano escolar e sempre deve estar voltado para a

solução dos problemas da educação, do processo ensino aprendizagem e do currículo da escola.

Ele deve contemplar a visão de mundo, do homem, da sociedade, da escola necessária, política pública e comunidade externa á escola, pois é esse conjunto que irá nortear a identidade da escola, ou seja, a serviço de que a sociedade e que tipo de homem a escola está se relevando, contribuindo efetivamente para o aperfeiçoamento dessa construção para que ela resulte em melhoria da qualidade de educação em nossas escolas.

A APMF - Associação de pais, Mestres e Funcionário - é outro mecanismo de fortalecimento do processo democrático, considerado como entidade civil com personalidade jurídica própria, sem caráter lucrativo, formado pelos pais dos alunos regularmente matriculados na escola, tendo como objetivo o estabelecimento de vínculo entre escola e família como contribuição necessária para o processo educativo. A entidade deverá ser regida por estatuto ou regulamento próprio.

O Grêmio Estudantil é uma organização sem fins lucrativos que representa o interesse dos estudantes, os educandos têm assegurado pela Lei Federal nº. 7.398 de 04/11/1985, o direito de se organizar livremente através de agremiações estudantis, devendo a Unidade Escolar, garantirem o espaço e dar condições para essa organização, o gestor democrático deve ser o maior incentivador da criação e/ou implementação dos grêmios estudantis. O grêmio tem fins cívicos, culturais, educacionais, desportivos e sociais; é o órgão de representação dos estudantes da escola.

O objetivo do grêmio é reunir o corpo discente da escola, para discutir e defender os interesses individuais e coletivos, incentivar a cultura literária, artística e desportiva, promover palestras e debates sobre questões de interesse do ensino.

2.2.3 A Direção Como Princípio e Atributo da Gestão Democrática

Os gestores das escolas para exercerem a função de direção têm que agregar em suas funções um imperativo social e pedagógico, além de coordenar todo o processo organizacional que a função lhes atribui. A direção escolar tem um significado diferenciado dos demais, pois não se trata de uma direção empresarial

onde temos apenas o cumprimento de atividades com eficácia e onde o que prevalece é o capital, o crescer, ganhar sempre. A direção escolar citada trata de universo maior onde o principal objetivo é o ser humano, o intelecto, é o direcionar todas as ações em prol de sua comunidade escolar. Essa direção implica em intencionalidade, pois contribui para a tomada de posição perante a sociedade em que atua.

A escola, em sua função social, procura a mediação na formação da personalidade humana levando como princípios os objetivos políticos e pedagógicos da sociedade vigente, através da transmissão do conhecimento sistematizado pelo homem.

O caráter intencionalista presente nas ações educativas tem o objetivo de dirigir, conduzir o comportamento para algo significativo. Esse caráter intencionalista se pauta nos objetivos que dão rumo à direção da ação, levando à equipe da escola a busca planejada e integral dos objetivos em torno de um consenso de normas e atitudes. O caráter pedagógico da ação educativa busca formular os objetivos sócio-políticos e educativos e busca criar metodologias educativas para direcionar o trabalho escolar.

A prática da gestão e da direção participativa tem como rumo à elaboração e execução do projeto numa visão de espaço educativo aberto com a participação da comunidade escolar.

A escola é uma instituição social com objetivos sócios políticos e pedagógicos, de um lado a interdependência do uso de seus recursos materiais e conceituais e por outro a coordenação do esforço humano coletivo e, portanto a gestão escolar precisa estar associada à adoção de alguns princípios da concepção democrática.

A autonomia é o fundamento da concepção democrática de gestão escolar, razão de ser do projeto pedagógico. Ela é definida como faculdade das pessoas de autogovernar-se, de decidir sobre seu próprio destino. Autonomia de uma 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. A autonomia da escola esta prevista na legislação e no referencial teórico que afirmam que as escolas terão que construir sua identidade para gerir o ensino. Torna-se necessário passar do discurso a ação.

Um grande problema na educação tem sido o fato de a escola não ter nem os instrumentos, nem a autoridade necessários para resolver seus problemas. Sendo assim, as escolas podem traçar seu próprio caminho envolvendo professores, alunos, funcionários, pais e comunidade próxima que se tornam co-responsáveis pelo êxito da instituição. É assim que a organização da escola se transforma em instância educadora, espaço de trabalho coletivo e aprendizagem.

Certamente trata-se de uma autonomia relativa. As escolas públicas não são organismos isolados que integram um sistema escolar e dependem das políticas públicas e de gestão pública. Os recursos que asseguram os salários, as condições de trabalho a formação continuada não são originados na própria escola. Portanto, o controle local e comunitário não pode prescindir das responsabilidades e da atuação dos órgãos centrais e intermediários do sistema escolar. Isso significa que a direção de uma escola deve ser exercida tendo em conta, de um lado, o planejamento, a organização, a orientação e o controle de suas atividades internas conforme suas características particulares e seu projeto pedagógico, discutido e analisado publicamente pela equipe escolar, tomam-se o instrumento unificador das atividades escolares, convergindo na sua execução o interesse e o esforço coletivo dos membros da escola.

A concepção democrática de gestão valoriza o desenvolvimento pessoal, a qualificação profissional e a competência técnica. A escola é um espaço educativo, lugar de aprendizagem em que todos aprendem a participar dos processos decisórios, mas e também o local em que os profissionais desenvolvem sua profissional idade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

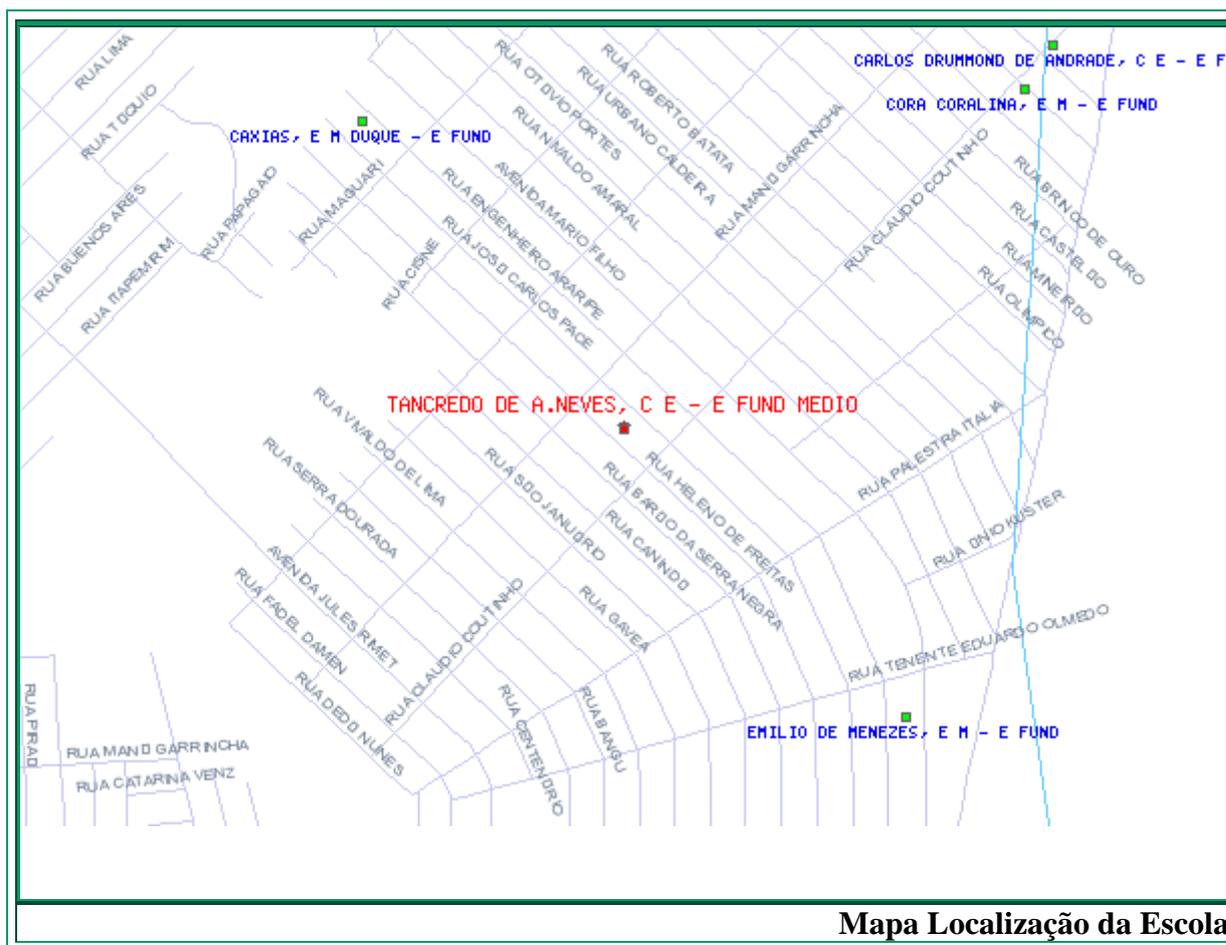
O presente trabalho seguiu os caminhos de uma pesquisa de cunho qualitativo e de uma revisão bibliográfica, além de uma pesquisa de campo sobre o tema, cujo foco principal era obter dados para permitir analisar e descrever a gestão democrática adotada pela escola pública, objetivando a compreensão do processo de gestão democrática da escola pública Tancredo de Almeida Neves.

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

3.1 LOCAL DA PESQUISA OU LOCAL DO ESTUDO

O local da pesquisa é o Colégio Estadual Tancredo de Almeida Neves - Ensino Fundamental e Médio, sito à Rua José Carlos Pace, 1866, Bairro Morumbi II, neste Município.





3.1.1 A Realidade da Gestão Democrática no Tancredo de Almeida Neves

Caracterização Da Escola

Quanto à estrutura física, pode-se dizer que a escola dispõe de um espaço físico amplo e bem aproveitado, dividindo-se da seguinte forma:

- 18 salas de aula – amplas e arejadas com ventiladores e TVs pendrive
- 04 banheiros (02 para alunos e 02 para professores);
- 01 sala para professores;
- 01 biblioteca - A biblioteca padrão Fundepar, possui um acervo de livros de literatura, de assuntos diversos originários da Fundepar, MEC, doações de alunos e da comunidade.

- O acervo constitui de livros didáticos, Paradidáticos, Literatura em geral, Enciclopédias.
- 01 laboratório de informática - desde 2007, a sala de informática foi inaugurada a conta com 24 computadores para serem utilizados pelos alunos juntamente com seus professores.
- 01 laboratório de Ciências Físicas e Biológicas - é usado em atividades práticas com os alunos integrantes do ensino fundamental e médio, auxiliando professores de Ciências, Biologia, Física e Química nas experiências, manuseio dos microscópicos e técnicas de preparo do material para ser observado, preparo de lâminas, preparo de soluções, seleção de materiais e preparo de material para experimentos de Física.
- 01 secretaria – conta com uma equipe de agente educacionais II, que trabalham em dois turnos para melhor atender a comunidade escolar.
- 01 diretor e um vice diretoria atualmente a direção é composta por um Diretor juntamente com dois vices diretores.
- 01 Cozinha - A cozinha é devidamente equipada com o essencial para suprir as necessidades da escola.
- 01 saguão - O saguão da escola é um pequeno espaço utilizado para refeitório, reuniões e outras atividades, inclusive aulas de Educação Física, devido à falta de cobertura na quadra esportiva, em fase de projeto, como afirmamos acima.
- 01 pátio amplo – área livre para atividades de lazer dos discentes.
- 01 quadra de esportes - A quadra de esportes é constituída por uma área com espaço para atividades esportivas e recreativas e que agora conta com uma ampla cobertura.
- 01 cantina – uma cantina comercial construída e administrada pela APM.

O corpo discente é formado em sua maioria por crianças do próprio bairro. Já, o corpo docente conta com 90% dos professores com nível superior de ensino e 10% ainda são universitários contratados por processo seletivo, 50% já estão concluindo pós-graduação (lato sensu) e os outros 40% estão buscando ingressar no nível superior e os outros 10% estão se graduando.

O diagnóstico da escola foi retirado do site da escola, no portal do dia-a-dia-educação: <http://www.foztancredoneves.seed.pr.gov.br/modules/noticias/>, site esse indicado pela própria escola para acesso as informações.

Aspectos Positivos:

- ⇒ Bom relacionamento entre direção, professores e funcionários;
- ⇒ Adoção e uso de uniforme (camiseta);
- ⇒ Boa qualidade na preparação da merenda;
- ⇒ Utilização dos vídeos da TV Escola como apoio didático para as aulas;
- ⇒ Apoio da Equipe Técnico Pedagógica a professores, alunos e família;
- ⇒ Bom atendimento à comunidade por parte dos funcionários do Colégio;
- ⇒ Verificação dos alunos faltosos, conscientizando as famílias, para permanência dos mesmos na escola, visando diminuir a porcentagem de evasão;
- ⇒ Participação de alunos em atividades extraclasse tais como: visitas a exposições, museus, feiras, SANEPAR, COPEL, Refúgio Biológico, Parque das Aves, e outros
- ⇒ Recuperação paralela e contínua de conteúdos;
- ⇒ Melhoria na disciplina;
- ⇒ Autonomia relativa da escola;
- ⇒ Participação em campanhas de prevenção contra drogas e violência.

Aspectos Negativos:

- ⇒ Participação mais efetiva dos pais na escola, inclusive em nível de representantes do Conselho Escolar e APM;
- ⇒ Número excessivo de faltas de alguns componentes do corpo docente;
- ⇒ Falta de compromisso nas responsabilidades assumidas, por parte de alguns professores;
- ⇒ Recursos (Fundo Rotativo) insuficientes para manter as despesas mensais da escola;
- ⇒ Falta de assessoramento ao pessoal Administrativo;

- ⇒ Número elevado de alunos por sala de aula;
- ⇒ Necessidade de mais policiamento nas redondezas da escola;
- ⇒ Nível sócio-econômico baixo, desestruturação familiar com perda de padrões morais e inversão de valores

O colégio é mantido pelo poder Público estadual, administrado pela SEED, nos termos da legislação em vigor e regido pelo Regimento Escolar que tem como finalidade garantir à unidade filosófica, político-pedagógica, estrutural e funcional do Estabelecimento de Ensino, preservada a flexibilidade didático-pedagógica de cada um.

A equipe pedagógica da escola é o motor do processo de desenvolvimento escolar, contribuindo para o trabalho motivado, de parceria, de reflexão, de crítica e autocrítica, com grande compreensão da realidade contextual, a fim de ajudar os professores orientadores de aprendizagem, nos materiais de instrução, nos métodos, técnicas e procedimentos de ensino, nos programas curriculares, no processo de avaliação dos alunos, na descrição dos objetivos educacionais, no processo de recuperação dos alunos, no próprio desempenho do professor e outros.

A equipe administrativa fica concentrada na função dos agentes educacionais II, com o cargo de coordenação da equipe interna, um secretário, que tem como função todo serviço de escrituração escolar e correspondência do Colégio Tancredo de Almeida Neves, sob a coordenação da direção.

O cargo de Secretário é exercido por um profissional devidamente qualificado para o exercício dessa função, que é indicado pelo Diretor do Estabelecimento, de acordo com as normas da Secretaria de Estado da Educação, em ato específico.

A escola ainda conta com a equipe de agentes educacionais I na função de Serviços Gerais que atuam nas diversas áreas da escola como manutenção, segurança, merenda escolar e preservação do ambiente sendo supervisionado também pela direção.

O quadro dos agentes educacionais é composto de: Servente, Merendeira, Vigia, Inspetor de Alunos e outros, previstos em ato específico da Secretaria de Estado da Educação,

A escola se mantém com o repasse financeiro do Ministério da Educação, por meio do Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE. Além desse repasse conta também com recursos mensais para a compra de merenda escolar. No ano de 2009

foi implantado na escola o PDE – Programa de Desenvolvimento da Escola. Para controle e fiscalização destes investimentos a escola conta com o Conselho Escolar que é formado por pais, alunos e professores.

3.2 TIPO DE PESQUISA OU TÉCNICAS DE PESQUISA

Para a realização desta pesquisa foi utilizada a técnica da pesquisa de campo de caráter exploratório e de natureza qualitativa.

Ruiz (1998) informa que a pesquisa de campo consiste na observação dos fatos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados e no registro de variáveis presumivelmente relevantes.

Marconi e Lakatos (1999) definem a pesquisa exploratória como aquelas investigações que têm como objetivo a formulação de questões ou de um problema com finalidade de: a) desenvolver hipóteses; b) aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa; c) modificar e clarear conceitos.

A pesquisa qualitativa, segundo Glazier (1992), não é um conjunto de procedimentos que depende fortemente de análise estatística para suas inferências ou de métodos quantitativos para a coleta de dados.

3.3 COLETA DOS DADOS

Como o estudo é exploratório e qualitativo, deve buscar os elementos que viabilizem o mesmo dentro das expectativas criadas.

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

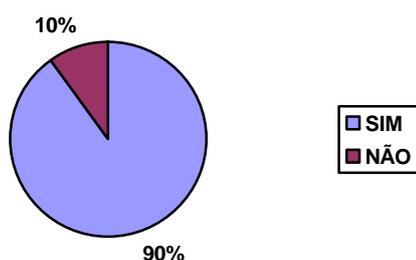
A pesquisa de campo foi feita através da aplicação de um questionário medianamente estruturado, constituído de 06 questões para os Docentes e Agentes Educacionais I e II e, de 09 questões para Gestor, com o objetivo de obter informações sobre a visão dos professores e gestores do Colégio Estadual Tancredo de Almeida Neves sobre a gestão democrática do colégio. Além disso, pretendeu-se verificar a participação de todos nos segmentos na construção e no direcionamento das ações educativas do colégio, e realizar uma consulta documental para se conhecer o modelo de gestão adotada. O questionário foi entregue no colégio para 01 diretor e 01 vice-diretor, 01 agente educacional I e 02 agente Educacional II e 05 docente. A escolha dos entrevistados foi direcionada para garantir visões diferenciadas sobre o tema em questão. Os questionários foram entregues a cada um dos entrevistados explicitando o objetivo da pesquisa e os mesmos foram devolvidos após três dias.

Oliveira (1999) afirma que o questionário é um instrumento que serve de apoio ao pesquisador para a coleta de dados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foram aplicados questionários para Gestores, Docentes e Agentes Educacionais I e II com o objetivo de diagnosticar e analisar Gestão Democrática Na Escola Pública no Colégio Estadual Tancredo de Almeida Neves. Constatamos, através das respostas dadas no questionário, que a gestão democrática no colégio Tancredo de Almeida Neves é desenvolvida na escola e que todos partilham do mesmo objetivo de uma educação de qualidade e que a gestão democrática tem como objetivo envolver e estimular a participação do coletivo, da comunidade escolar.

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



Através da visão dos docentes e agentes educacionais do colégio Estadual Tancredo de Almeida Neves a respeito da gestão democrática, após a aplicação dos questionários aos Docentes e Agentes Educacionais do Colégio Estadual Tancredo de Almeida Neves, nota-se conforme gráfico acima que existe uma grande percepção de que a gestão democrática é desenvolvida na escola onde os mesmos podem opinar sobre a forma de gerir a escola e onde todos partilham os mesmos objetivos, que podem ser resumidos em uma educação de qualidade.

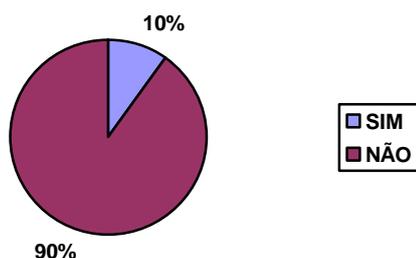
No entanto, alguns agentes educacionais não concordam que o modelo da gestão democrática se concretize na prática da escola, pois existe uma falta de planejamento para as reuniões. Assim, as reuniões acontecem sem que haja realmente um diálogo, discussão e sem envolvimento de todos os segmentos escolares.

Ainda na concepção destes, destaca-se que os instrumentos que estimulam a participação da comunidade escolar são restritos, principalmente em relação aos

pais, pois as únicas formas de estímulo são a reuniões que acontecem através da convocação e sempre com o mesmo objetivo: rever as notas dos filhos e a disciplina em sala de aula. Os pais não são participativos; a reunião pedagógica conta sempre com uma minoria de pais ativos na escola e a preocupação desses pais se restringe ao próprio filho, não se preocupando com a escola como um bem seu e da comunidade.

A pesquisa aponta também que na escola existe o conselho escolar e ressalta sua importância, pois, segundo os entrevistados ela é um órgão de maior autoridade, ou seja, que detém o poder de decisão coletivo e cabe a ele as decisões mais complexas e importantes, pois o órgão é composto de vários membros da comunidade escolar.

Você participa do Conselho Escolar?



Em relação à participação no Conselho escolar somente cinco pessoas, 10%, responderam que participam. Os demais não fazem parte do Conselho Escolar conforme gráfico.

De acordo com Jesus (2005, p.30), o Conselho Escolar é responsável pela elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola e pela tomada de decisões, pois ele é um conselho de caráter consultivo, deliberativo e fiscal. O conselho deve ter reuniões periódicas e elaborar, normatizar, aconselhar e fiscalizar as ações da escola é uma decisão coletiva.

O Conselho Escolar tem por finalidade promover a articulação entre os vários segmentos organizados da sociedade e os setores da Escola, a fim de garantir a qualidade do funcionamento e a eficiência do processo de ensino/aprendizagem. A escola possui um conselho escolar que conta com a participação do presidente que é um agente educacional II da própria escola, juntamente com um membro da

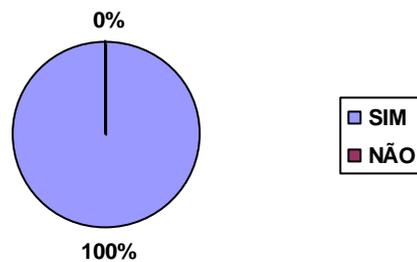
comunidade. Os demais membros são escolhidos democraticamente por meio de eleição, entre os quais estão 03 professores, 01 especialista, 03 pais e 03 alunos.

As ações desenvolvidas na escola não são planejadas juntamente com o conselho, e muitas vezes são apenas levadas para autorização dos membros do conselho.

Segundo os professores entrevistados, o Conselho Escolar enquanto instrumento de participação dos segmentos da escola e de democratização das decisões tomadas, poderia ser mais abrangente e mais participativo.

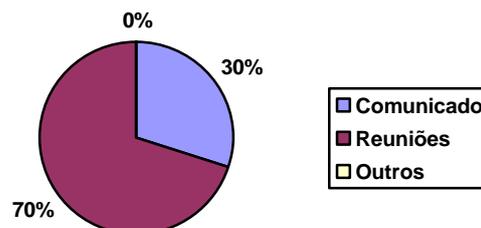
Em relação ao Regimento Interno e o Projeto Político Pedagógico da escola todos afirmam que conhecem e já leram conforme gráfico abaixo.

Você já conhece e leu o Regimento Interno e o PPP – Projeto Político Pedagógico de sua escola?



A escola conta também com a Associação de Pais e Mestres que é um órgão de representação do corpo docente e discente, não tendo caráter partidário, religioso, de raça, e é sem fins lucrativos, não sendo remunerado. Seus dirigentes e conselheiros proporcionam condições para os pais participarem de todo o processo escolar e contribuir com a instituição escolar.

Na sua escola como você toma conhecimento das principais decisões?

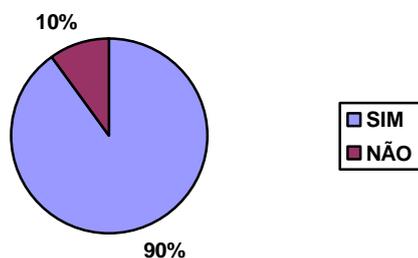


De acordo com o gráfico acima, os gestores, docentes e agentes educacionais I e II, ficam sabendo das principais decisões tomadas na escola, através das reuniões principalmente (70%), e 30% dos entrevistados afirmou que é informado através de comunicados.

As normas da escola são divulgadas no ato da matrícula e o responsável, juntamente com o aluno, fica ciente dos direitos e deveres através do regimento interno da escola.

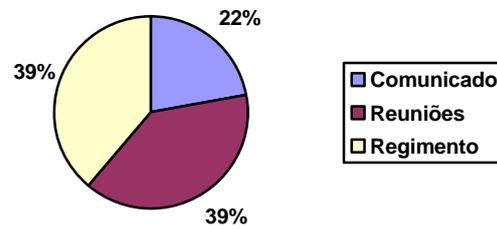
O Regimento Interno tem a finalidade de garantir à unidade filosófico, político-pedagógica, estrutural e funcional do Estabelecimento de Ensino, preservada a flexibilidade didático-pedagógica de cada um. Os princípios que nortearam a elaboração do Regimento Interno foram democráticos, uma vez que estes permitem e enfatizam a participação dos segmentos diversos presentes na escola.

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



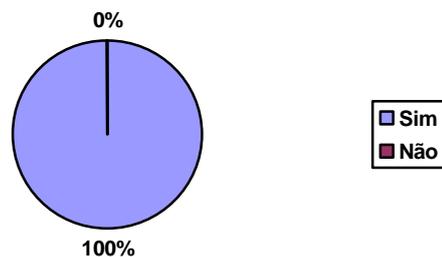
A visão dos gestores a respeito da gestão democrática, de acordo com os gestores do Colégio Estadual Tancredo de Almeida Neves, consiste numa forma compartilhada de administrar a escola, onde funcionários, professores, pais e gestores trabalham em conjunto para a obtenção de objetivos estabelecidos de forma democrática, promovendo um espaço participativo e democrático que vise não somente o exercício da democracia, mas também a promoção da qualidade do processo de ensino oferecido pela escola.

Na sua escola como você toma conhecimento das principais decisões?

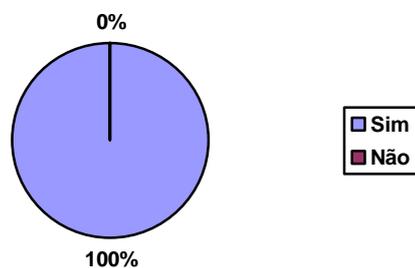


Segundo os gestores as decisões da escola são divulgadas através de comunicados, reuniões pedagógicas e pelo regimento interno da escola. No ato da matrícula o responsável e o aluno ficam cientes dos direitos e deveres contidos no regimento escolar.

Os objetivos da escola estão bem definidos?



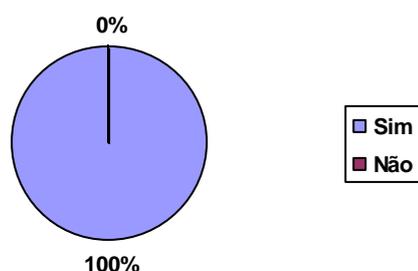
A proposta pedagógica é pautada em princípios democráticos?



Os objetivos da escola estão bem definidos e a proposta pedagógica é pautada em princípios democráticos conforme demonstram os gráficos acima, pois proposta pedagógica o Projeto Político Pedagógico é um documento que descreve a finalidade da escola e possibilita a reflexão e discussão do cotidiano escolar

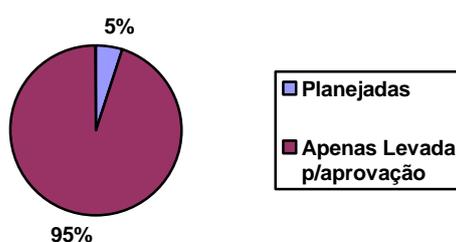
democraticamente. A elaboração do Projeto Político Pedagógico é uma forma de efetivar os princípios democráticos, pois mesmo se baseia na realidade da comunidade escolar e conta com os vários segmentos representativos da escolar.

A escola possui conselho escolar?



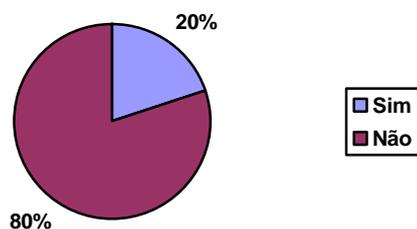
Segundo os gestores a escola possui um conselho escolar e, de acordo com eles, a escola só funciona com a ajuda do Conselho Escolar que o ampara no que diz respeito à fiscalização do uso dos recursos públicos em outros aspectos.

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



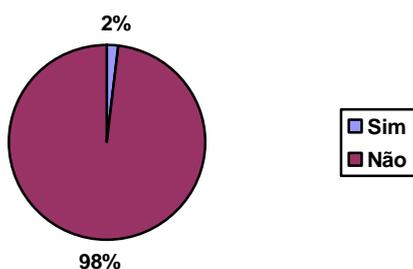
Mas também ressalta que muitas vezes o Conselho Escolar é apenas figurativo, pois as ações desenvolvidas nas escolas muitas vezes não são planejadas pelo conselho, apenas são levadas para a aprovação do mesmo.

Os pais são participativos na escola?



Foi destacado, também, que a participação dos pais se dá nas reuniões para entrega de boletins e raramente na elaboração do Projeto Político Pedagógico. Os pais não são participativos, não dão a importância devida a essa forma de gestão democrática, pois poucos pais comparecem às reuniões apenas com o objetivo de buscar o boletim escolar, ou a pedido da pedagoga para conversar em relação à indisciplina dos filhos. Não há uma preocupação com a escola como um bem próprio e da sociedade como um todo.

A comunidade escolar, principalmente os pais, participou da elaboração da Proposta Pedagógica?



De acordo com o gráfico acima, apenas 2 % da comunidade e pais participaram da elaboração da proposta pedagógica da escola.

A sugestão dada pelos gestores para desenvolver de forma mais eficaz este modelo de gestão é incentivar a participação maior dos pais, da comunidade escolar, dos agentes educacionais, dos discentes e docentes nas decisões, nos debates, na vida escolar dos alunos, nas reuniões pedagógicas. Em resumo, uma participação efetiva, de uma forma globalizada, para que a gestão democrática realmente aconteça na prática.

Na visão dos gestores a falta de compromisso demonstrada pela comunidade escolar, principalmente, os pais que muitas vezes não participam nem das eleições para escolher o gestor, os membros do conselho, interfere no desenvolvimento da gestão democrática.

Internamente os gestores vêm com preocupação a falta de interesse e a resistência dos próprios funcionários, pois estes acham que as reuniões não levam a nada, e a falta de conhecimento sobre o assunto, o conceito de gestão democrática, dificultando assim a compreensão da importância da participação de cada um. Todos esses fatores, como a falta de compromisso, o desinteresse, a resistência e o desconhecimento do conceito de gestão democrática interferem na eficácia da gestão democrática.

5 CONCLUSÃO

O objetivo proposto por nós para a realização deste trabalho foi analisar o modelo de gestão democrática do Colégio Estadual Tancredo de Almeida Neves, verificando a participação de todos nos segmentos na construção e no direcionamento das ações educativas da escola, identificando a gestão adotada. Além disso, objetivou-se especificar como os teóricos conceituam a gestão democrática nas escolas públicas, identificando o papel do diretor frente a essa gestão democrática e as ações e instrumentos que confirmam a gestão democrática na escola e identificando as dificuldades encontradas no processo de desenvolvimento da mesma. Para tanto, realizamos uma pesquisa bibliográfica e de campo de caráter qualitativo, onde utilizamos a aplicação de questionários.

Os resultados obtidos com a pesquisa foram satisfatórios, pois pudemos constatar que a gestão democrática é adotada e desenvolvida no Colégio Estadual Tancredo de Almeida Neves, o papel do diretor frente à gestão democrática é muito ativo, pois o mesmo incentiva a comunidade, os pais, os docentes e discentes a participarem da gestão democrática. Ele procura sempre efetivar uma gestão transparente e de forma coletiva através do Conselho Escolar, Projeto Político Pedagógico, APMF entre outras formas e ações que confirmam a gestão democrática na escola. Essa participação ocorre, mesmo que de forma precária, pois esbarra em algumas dificuldades como a falta de participação principalmente dos pais, a falta de compromisso e desinteresse da comunidade, a resistência dos próprios funcionários e o desconhecimento do conceito de gestão democrática que interferem na eficácia da gestão democrática.

A visão da comunidade escolar a cerca da democracia é ainda muito superficial. Porém, consideramos como avanço as aspirações democráticas demonstradas quando da elaboração da proposta pedagógica e demonstrada por alguns professores.

Concluimos que para que a gestão democrática seja conquistada na sua plenitude é necessária uma reforma principalmente na formação política do cidadão, dos docentes, discentes, funcionários e a comunidade para que percebam que a participação e conhecimento de cada um são de grande importância para que se chegue a uma verdadeira e plena gestão democrática.

No entanto todo esse processo democrático ainda pode levar algum tempo, pois podemos ressaltar que o próprio processo de democratização ainda é novo para todos e que a própria educação ainda encontra-se em processo de democratização. Concluimos afinal, que a gestão democrática se constrói a cada dia, dando oportunidades para que todos possam participar priorizando sempre o interesse coletivo.

REFERÊNCIAS

BASTOS João Batista e outros. **Gestão democrática**. 3ª ed. Rio de Janeiro: DP & A, 2002.

CERQUEIRA, Doralice Marques de Araújo. Gestão da Escola Pública: uma análise prática. **In: Gestão em Rede**. Curitiba: CONSED número 35, abr/2002

DEMO, Pedro. **Desafios Modernos da Educação**. 7 ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma**. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2002.

JESUS, C. R. **A atuação do Conselho Escolar em uma escola pública de Campo Largo: Limites e Possibilidades**. 2005. Monografia (Especialização em Gestão Escolar, Orientação e Supervisão). 83f. Faculdade Padre João Bagozzi. Curitiba, 2005.

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9.394, de 1996.

LIBANEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola** - teoria e prática. Goiânia, Alternativa, 2000.

LUCKESI, Carlos Cipriano. **Gestão Democrática da escola, ética e sala de aula**. ABC Educatio, n. 64. São Paulo: Criarp, 2007.

LUCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. v. 1. Petrópolis: Vozes, 2006.

LUZ, Liliene Xavier. **Conselhos Escolares: Cidadania, Participação E Gestão Democrática na Educação**. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Ceará – UFC, Fortaleza, 1999.

MARKONI, M.A., LAKATOS, E.M. **Técnicas de Pesquisa: Planejamento e Execução de Pesquisas, Amostras e Técnicas de Pesquisa, Elaboração e Interpretação de Dados.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARQUES, Mário Osório. "Projeto pedagógico: A marca da escola". In: **Revista Educação e Contexto.** Projeto pedagógico e identidade da escola no 18. Ijuí, Unijuí, abr./jun. 1990.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1999.

PARO, Vitor H. **Gestão democrática da escola pública.** São Paulo: Ática, 1998.

RODRIGUES, Neidson. Colegiado: Instrumento de Democratização. In **Revista Brasileira de Administração Escolar.** Porto Alegre, v. 3, n. 1, jan./jul. 1985.

RUIZ, J.A. **Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos.** São Paulo: Altas, 1998.

VEIGA, Ilma Passos e RESENDE, Lúcia M. G. de (orgs.). **Escola: espaço do projeto político- pedagógico.** Campinas: Papyrus, 1998

WITTMAN, Lauro Carlos. **Gestão Democrática.** Curitiba, 2007

DIA A DIA EDUCAÇÃO. Disponível em <http://www.foztancredoneves.seed.pr.gov.br/modules/noticias/>. Acesso em: 14/09/2010.

DIA A DIA EDUCAÇÃO. Disponível em <http://www.pedagogia.seed.pr.gov.br/>. Acesso em: 14/09/2010.

APÊNDICE(S)

APÊNDICE A – Roteiro questionário medianamente estruturado. Realizada com Docentes e Agentes Educacionais I e II



Ministério da Educação
**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO
PARANÁ**
Campus Medianeira



O presente Questionário faz parte de uma pesquisa sobre GESTÃO EMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA: COLÉGIO TANCREDO DE ALMEIDA NEVES EM FOZ DO IGUAÇU, tema da monografia de conclusão do Curso de Especialização em Educação, Métodos e Técnicas de Ensino, da acadêmica Roseli Cândida Leite. Solicitamos sua contribuição, respondendo-o a fim de que se possa efetuar a análise dos dados à luz da fundamentação teórica.

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

sim não

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

2) Você já conhece e leu o Regimento Interno e o PPP – Projeto Político Pedagógico de sua escola

sim não

3) Você participa do Conselho Escolar?

sim não

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

Comunicado Reuniões Pedagógicas outros

5) Você considera importante o Conselho Escolar, por quê?

sim não

Justifique: _____

APÊNDICE B – Roteiro questionário medianamente estruturado. Realizada com os Gestores



Ministério da Educação

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

Campus Medianeira



O presente Questionário faz parte de uma pesquisa sobre GESTÃO EMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA: COLÉGIO TANCREDO DE ALMEIDA NEVES EM FOZ DO IGUAÇU, tema da monografia de conclusão do Curso de Especialização em Educação, Métodos e Técnicas de Ensino, da acadêmica Roseli Cândida Leite. Solicitamos sua contribuição, respondendo-o a fim de que se possa efetuar a análise dos dados à luz da fundamentação teórica.

Questionário para Gestor

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

() Comunicados () Reuniões Pedagógicas () Outras:

2) Os objetivos da escola estão bem definidos? () sim () não

3) A escola possui conselho escolar? () sim () não

4) A proposta pedagógica é pautada em princípios democráticos?

() sim () não

5) Os pais são participativos na escola? () sim () não

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

() sim () não

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

() planejadas pelo conselho () apenas levadas para sua aprovação

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

() sim () não

9) Quais sugestões o (a) senhor (a) daria para desenvolver de forma mais eficaz este modelo de gestão? _____