



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA  
AFRO-BRASILEIRA  
DIREÇÃO DE EDUCAÇÃO ABERTA E A DISTÂNCIA  
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**JOILNA ALVES DA SILVA**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA DAS ESCOLAS PÚBLICAS CEARENSE**

**CEARÁ - BRASIL**

**2014**

JOILNA ALVES DA SILVA

GESTÃO DEMOCRÁTICA DAS ESCOLAS PÚBLICAS CEARENSE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como parte dos requisitos para a obtenção do título de Especialista.

CEARÁ - BRASIL

2014

JOILNA ALVES DA SILVA

GESTÃO DEMOCRÁTICA DAS ESCOLAS PÚBLICAS CEARENSE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como parte dos requisitos para a obtenção do título de Especialista.

Aprovado em: \_\_\_\_\_ 09 \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ 08 \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ 2014 \_\_\_\_\_

---

Profa. Dra. Maria do Rosário de Fátima Portela  
Orientadora

---

Profa. Adriana Nóbrega da Silva  
Avaliador

---

Profa. Aurea Montenegro  
Avaliador

Dedico a Deus em primeiro lugar, pois sem ele não poderia ter realizado esse trabalho. A minha família e aos meus irmãos. Aos professores da UNILAB que com muita destreza, paciência me ajudou a lograr êxito.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus pela vida e pela possibilidade de minha realização.

Aos meus pais, que sempre me encorajaram com palavras de apoio.

Aos meus irmãos (Mateus e Gustavo), pelo carinho, preocupação e torcida confiante, a creditando sempre nas minhas escolhas.

A minha orientadora professora Fátima Portela, pelo seu comprometimento, pela sua disponibilidade, interesse e receptividade com que me recebeu e pela valorosa orientação para a realização desse trabalho.

Agradeço ao programa da UNILAB de especialização em EAD e pela oportunidade que nos foi dada de tornarmos alunos desta conceituada instituição.

Ao corpo docente pela dedicação e paciência durante todo o curso.

Aos membros da banca examinadora, por aceitar, gentilmente, compor a banca examinadora.

Minha gratidão a todos que de alguma forma colaboraram em mais uma etapa de minha vida acadêmica.

“Só existirá democracia no Brasil no dia em que se montar no país a máquina que prepara as democracias. Essa máquina é a da escola pública”.

(Anísio Teixeira)

## RESUMO

O presente trabalho trata de uma reflexão acerca da gestão escolar e gestão democrática, abordando a importância da gestão democrática participativa, não só como um princípio pedagógico, mas também como um preceito constitucional. A abordagem metodológica de caráter teórico-bibliográfico associou-se à pesquisa de campo junto a professores e ao núcleo gestor de uma escola da rede estadual de ensino de Fortaleza, cujos dados foram coletados através de um questionário (em anexo), respondido por 10 (dez) professores da referida instituição. O trabalho em questão teve metodologia direcionada a referenciais teóricos tendo em vista a busca incessante de conteúdos para melhorar o entendimento do assunto abordado. Estruturalmente, o estudo foi dividido em capítulos, sendo que o primeiro capítulo faz referência inicialmente às características de uma gestão democrática. O segundo capítulo focaliza o desafio de uma gestão democrática. O terceiro capítulo analisa o processo de gestão democrática participativa e a evolução dos processos de descentralização democrática em gestão pública. O quarto capítulo situa a construção da autonomia na escola. O quinto capítulo trata do projeto político pedagógico como mecanismo de autonomia e participação escolar. O sexto capítulo passa a analisar a gestão democrática na educação cearense e o sétimo capítulo trata da eleição de diretores – um exemplo de gestão democrática no Ceará. Por fim, os aspectos conclusivos apontam a gestão democrática na escola como processo de participação de todas as pessoas que, direta ou indiretamente, integram a comunidade escolar, sejam eles gestores, professores, alunos, pais e funcionários.

**Palavras-Chave:** Democracia, Autonomia e Gestão Escolar.

## **ABSTRACT**

The present work is a reflection on the school management and democratic management, addressing the importance of democratic participative management, not only as a pedagogical principle, but also as a constitutional precept. The methodological approach joined theoretical and bibliographic character with field research composed by teachers and educational manager of a State schools from the school network of public schools of the city of Fortaleza, which data were collected through a questionnaire (attached), answered by 10 (ten) teachers of that institution. This work in question had directed the theoretical references methodology with a view to the relentless pursuit of content to improve the understanding of the subject. Structurally, the study was divided into chapters, and the first chapter refers initially to the characteristics of a democratic administration. The second chapter focuses on the challenge of a democratic administration. The third chapter analyzes the democratic participative management process and the evolution of democratic decentralization processes in public administration. The fourth chapter is the construction of autonomy at school. The fifth chapter deals with pedagogical political project as a mechanism of autonomy and participation. The sixth chapter goes on to analyze the democratic management in education and the seventh chapter deals with the election of Directors – an example of democratic management in Ceará. Finally, the conclusive aspects democratic management in school as a process of participation of all the people who, directly or indirectly, are part of the school community being managers, teachers, students, parents and staff.

**Keywords:** Democracy, Autonomy and School Management.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA</b> .....	<b>11</b>
<b>4</b>	<b>O DESAFIO DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA</b> .....	<b>15</b>
<b>5</b>	<b>O PROCESSO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA</b> .....	<b>18</b>
<b>5.1</b>	<b>A EVOLUÇÃO DOS PROCESSOS DE DESCENTRALIZAÇÃO DEMOCRÁTICA EM GESTÃO PÚBLICA</b> .....	<b>22</b>
<b>6</b>	<b>A CONSTRUÇÃO DA AUTONOMIA NA ESCOLA</b> .....	<b>25</b>
<b>7</b>	<b>PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO COMO MECANISMO DE AUTONOMIA E PARTICIPAÇÃO NA COMUNIDADE ESCOLAR</b> .....	<b>27</b>
<b>8</b>	<b>ELEIÇÃO DE DIRETORES – UM EXEMPLO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA NO CEARÁ</b> .....	<b>30</b>
<b>9</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>32</b>
<b>10</b>	<b>RESULTADOS</b> .....	<b>33</b>
<b>11</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>42</b>
	<b>APÊNDICE</b> .....	<b>45</b>
	<b>APÊNDICE A - Questionário Avaliativo sobre a Gestão Escolar</b> .....	<b>46</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente estudo consiste em uma reflexão acerca da gestão democrática nas escolas pública cearense, pois a escola é o grande espaço de socialização, cabendo-lhe proporcionar vivência da democracia, e que tem como meta garantir a pluralidade, criar um ambiente privilegiado para que os valores democráticos sejam compartilhados, enfocando a necessidade de participação dos profissionais e demais membros que atuam na escola, pois, só assim, poderão desempenhar o seu papel ativo, capaz de garantir o desenvolvimento do potencial criativo dos professores e alunos.

Várias são as razões que justificam a presente pesquisa educacional a respeito da gestão democrática. De modo geral, procurou-se contribuir com a ampliação dos estudos teóricos sobre gestão democrática, verificando a importância do papel do diretor e participação de todos os segmentos na construção e no direcionamento das ações educativas da escola.

O que definiu a opção por abordar esse tema foi a reflexão crítica sobre a importância da participação dos diversos segmentos da comunidade escolar e a importância da escolha democrática para diretor.

Para a construção deste trabalho, foi utilizada a pesquisa bibliográfica para elucidar a questão teórica e a pesquisa de campo para demonstrar a teoria na prática.

## 2 JUSTIFICATIVA

A escolha do tema se deu pela necessidade de conhecimento e compreensão acerca das complexas abrangências em que atua o gestor escolar. O estudo se propõe analisar a gestão como processo de democratização e busca pela qualidade da educação, através de questionário aplicado aos diferentes segmentos atuantes na escola.

Alguns questionamentos a esse respeito devem ser levados em conta, tais como: qual é a nossa concepção de gestão democrática? Como os sistemas de ensino a compreendem e a praticam? Os recursos financeiros públicos são suficientes para atender as necessidades da escola e como os mesmos são distribuídos? Como os membros participantes da comunidade escolar tem conhecimento da forma que esses recursos são utilizados?

A gestão democrática é um assunto de suma importância, pois o convívio democrático na escola é um processo desafiador, que se constrói a cada dia, envolve toda a comunidade escolar e suas relações com o ambiente externo. A construção do convívio democrático está presente em todas as ações da escola e envolve o porteiro que recebe o aluno na entrada, os funcionários que prestam serviços administrativos e técnicos, os servidores da cantina, da limpeza, da biblioteca, os professores, gestores e todos que convivem no espaço escolar.

O objetivo de uma gestão eficaz requer coerência e fidelidade à natureza de sua missão, de sua razão de ser, de sua intencionalidade permanente. A gestão da práxis da cidadania na escola, onde cada construção é única, inefável e incomparável.

### 3 CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

A gestão democrática possibilita construir de forma participativa um projeto de educação de qualidade social, transformador e libertador, no qual a escola, em seus diversos aspectos, contribua efetivamente para o exercício dos direitos, a formação de sujeitos como cidadãos reafirmando os princípios da democracia, da justiça, da liberdade, da equidade, na direção de uma nova sociedade mais justa, igualitária, fraterna e democrática. Tendo em vista que a participação não é somente um processo de atuação de caráter técnico. A participação é um processo de conquista, não somente na ótica da comunidade ou dos interessados, mas também do técnico, do professor, do gestor, do intelectual, do aluno, dos pais e dos funcionários.

Segundo Luck (2006, p.37),

“Gestão é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho; capacidade de gerenciar as relações sociais, pessoais e econômicas”.

Portanto, é preciso que haja organização para que se tenha uma gestão de qualidade. O bom gestor deve ser um administrador, para isso deve manter a escola de acordo com as normas exigidas pelo sistema educacional. É importante ressaltar que ele deve valorizar a qualidade de ensino, criando oportunidades de capacitação do corpo docente, que dedique atenção ao projeto político pedagógico, a supervisão e a orientação pedagógica.

Pode-se dizer que o gestor é o articulador/mediador entre escola e comunidade. Daí a importância de liderar e incentivar a participação dessas pessoas, ouvindo suas opiniões, compartilhando responsabilidades com todos os envolvidos no contexto escolar, agindo assim, tudo isso contribuirá para tomar as decisões certas, trabalhando por uma gestão democrática e participativa.

O diretor deve se preocupar em realizar uma gestão democrática de forma a facilitar o trabalho de sua equipe, que ajude a resolver os problemas existentes, e que esteja aberto para a participação da comunidade dentro da escola, onde os professores e demais funcionários, alunos e pais participem das discussões e decisões importantes, trocando ideias, sugestões, planos e realizações tendo em vista o desenvolvimento educacional de qualidade.

Uma gestão compartilhada com todos os que fazem parte da escola, deve também se preocupar com as modificações que ocorrem na sociedade como um todo e no seu grupo escolar.

Sem dúvida, lidar com pessoas, mantê-las trabalhando satisfeitas, produzindo um trabalho de qualidade, resolver os problemas pedagógicos e questões de relacionamento humano, com certeza, faz parte do cotidiano de um gestor, e não é fácil, pois requer paciência, dedicação, responsabilidade e comprometimento que pode levar ao fracasso ou ao sucesso profissional.

O gestor escolar deve agir como líder, pensando no progresso de sua equipe, para isso deve desenvolver um trabalho em conjunto com seu grupo, de maneira que sejam capazes de transformar e realizar com sucesso todos os projetos criados no âmbito de ensino.

Por outro lado, é necessário acreditar no potencial que cada um possui, mesmo que esse potencial ainda precise ser desenvolvido, ouvir o que as pessoas têm a dizer é essencial quando se pratica a liderança, pois acredito ser impossível para um líder desenvolver trabalhos e conquistar sozinho seus objetivos.

Ouvir é uma das habilidades mais importantes que um líder pode ter, já que ele não tem todas as respostas, mas crê firmemente que juntos somos muito mais sábios do que cada um sozinho, partilhando ideias farão progressos. (HUNTER-2004, p.22)

Para Hunter (2004, p.22), cada integrante da equipe é muito importante para a conquista de objetivos em comum. Porém, no trabalho em equipe, as opiniões diferenciadas e os pensamentos individuais de cada um são fundamentais para que se construa sucesso coletivo. Liderança e habilidade de influenciar pessoas para trabalhar entusiasticamente, visando os objetivos identificados como sendo para o bem comum, é uma habilidade que pode ser desenvolvida e exercida a cada dia. Enquanto se constroem os relacionamentos, constrói também os grandes líderes.

O gestor escolar é um líder nato e tem por premissa, o pensamento no progresso de todos que fazem parte de sua equipe. Um gestor líder é capaz de desenvolver o potencial de trabalho de toda sua equipe, fazendo com que esta se sinta capaz de transformar e realizar com muito sucesso todos os projetos desenvolvidos pela escola.

Porém, o papel do gestor não pode se resumir somente em cumprir e fazer cumprir as leis e regulamentos. Ele deve ser democrático, opinar e propor medidas que visem o aprimoramento dos trabalhos escolares, além de exercer sua liderança administrativa e pedagógica, visando à valorização e o desenvolvimento de todos na sua escola.

Às vezes é necessário que as pessoas mudem, mas, elas têm muitas dificuldades, já que a mudança desinstala, tira da nossa zona de conforto e força a fazer as coisas de modo diferente, o que é difícil. (HUNTER 2004, p. 63).

Sendo assim, um verdadeiro líder tem que ter consciência de suas responsabilidades e não ficar preocupado só com seus direitos, tem que saber que para liderar tem que servir e estar preocupado com o bem-estar dos outros, ser flexível, incentivar e dar condições para que as pessoas se tornem o melhor que podem ser.

Diante disso, a verdadeira liderança é difícil e requer muito esforço, começa com a vontade, que é a única capacidade dos seres humanos para harmonizar as intenções com as ações, escolher e sentir as reais necessidades do que os outros precisam.

Um verdadeiro gestor se preocupa em aprender algo novo, para oferecer melhorias em seu ambiente escolar. É preciso que ele esteja preparado para conviver com diferentes tipos de situação e que saiba enfrentar os desafios de sua profissão com muito equilíbrio e uma visão ampla.

É fundamental que o gestor saiba ser flexível, tenha responsabilidade e competência para liderar sua equipe de trabalho, por isso ele deve ter capacidade para ocupar esse cargo e que tenha em mente a importância de estar sempre se atualizando para que assim possa contribuir muito para o aprimoramento da gestão educacional em seu ambiente de trabalho. Liderança é uma habilidade que pode ser desenvolvida e exercitada cada dia.

O diretor líder vai além do gerenciamento e coloca as pessoas em primeiro plano, estando em contato permanente com os docentes, incentivando-os, dando apoio técnico, valorizando o desempenho dos mesmos e motivando-os a realizar o seu trabalho cada vez melhor. Faz com que sua equipe sinta que tem poder para realizar e transformar, não reclama dos problemas, ao contrário,

incentiva seus docentes a vencer os obstáculos e mudar a realidade através de atitudes empreendedoras que são colocadas em prática.

Transforma o ambiente escolar num espaço onde os profissionais aprendem uns com os outros, e cooperam para solucionar os problemas pedagógicos existentes, dessa maneira eles comentam seus próprios erros, discutem e aprendem uma lição através desses erros. O gestor empreendedor é uma pessoa assídua na escola, onde é visto por professores, funcionários, alunos e pais e está disposto a ouvi-los se preciso for. Tem em mente promover uma melhor aprendizagem na escola; para ele ninguém deixa de aprender, tem que estar sempre buscando novos conhecimentos que deverão ser trazidos para a sua prática educacional.

Uma das preocupações do gestor educacional deve ser o processo de ensino/aprendizagem na sua escola, para oferecer uma educação de qualidade, tendo em mente seu objetivo, e para atingir seus resultados conta com colaboradores, que procuram o bem comum de uma coletividade.

#### 4 O DESAFIO DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA

O desafio de compreender as mudanças ocorridas neste mundo globalizado torna a gestão democrática como uma ação propícia para o desenvolvimento de ações que correspondem às necessidades reais dos processos pedagógicos.

O bom andamento de uma organização depende da ação construtiva e conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade por uma vontade coletiva.

O entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre o seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isso porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associada, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado pro uma vontade coletiva. (LUCK, 1996, p.37).

Os estudos sobre gestão participativa têm apontado que a vida organizacional contemporânea é muito complexa, assim como seus problemas. No final da década de 1970, os educadores e pesquisadores de todo mundo começaram prestar maior atenção ao impacto da gestão participativa na eficácia das escolas como organizações.

Neste sentido, cabe aqui salientar que não é possível para o gestor administrador solucionar sozinho todos os problemas e questões relativos à sua escolha é necessário que os gestores busquem o conhecimento específico e as experiências de seus companheiros de trabalho.

A participação e as experiências vividas no âmbito da escola, algumas vezes, possuem resultados mais negativos do que positivos, do ponto de vista de considerar a legitimidade do envolvimento dos sujeitos nas determinações de ações e sua efetivação em nome da construção de uma sociedade democrática, ou da promoção de maior envolvimento das pessoas nas organizações, dessa forma promove-se a realização de atividades que possibilitam e condicionem a sua participação.

Democratizar o ensino não é só instalar uma escola pública atendendo aos reclames da população. É preciso garantir não só que as crianças tenham acesso à escola, mas, que também, aprendam com vontade e prazer e não

desistam depois de algum tempo. Por isso a escola precisa funcionar bem, tornando-se democrática.

A gestão democrática exige a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica. Ela visa romper com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre a teoria e a prática. Busca resgatar o controle do processo e do produto do trabalho pelos educadores (VEIGA, 1997, p.18),

A este respeito, Veiga (1997) destaca que a gestão de uma escola pública é algo que deve ser exercido pelo educador que chegue nesse cargo através de uma eleição direta onde a própria comunidade faça sua escolha. Sabe-se que não é só do gestor a tarefa de administrar, mas principalmente de todos os envolvidos no processo da educação.

No contexto da gestão democrática, a comunidade é chamada para participar das tomadas de decisões por várias razões, uma delas é o próprio processo de democratização da sociedade, ampliando os canais de participação. Outra grande razão é que a escola não está isolada, mas, inserida numa comunidade cuja população tem expectativas e necessidades específicas.

Partilhando a gestão com a comunidade, a escola fixa raízes. Vai além da busca de soluções próprias, mas soluções adequadas às necessidades e as inspirações dos alunos e suas famílias, conquistando aos poucos a autonomia para definir o seu projeto educacional.

Por isso pode-se dizer que quando se almeja algo não podemos estar sozinhos e sim compartilhando as decisões da escola, e isso já é realidade que vai ao encontro da gestão democrática uma vez que acreditamos que temos mais chances de solucionar os problemas gerados pela comunidade. A atuação da escola passa a ser compartilhada por todos.

Diante dessa realidade, a função da escola é a de preparar os nossos alunos para a vida, buscando suprir as necessidades dos mesmos, contribuindo assim para sua formação social, cultural e política. Percebe-se que a gestão em educação apresenta um compromisso social-político, aonde o interesse de todos vai além dos limites da instituição, pois para que se tenham resultados satisfatórios é preciso que a escola esteja socializada com a comunidade.

Sabe-se que é de fundamental importância a contribuição da escola para a comunidade e para sociedade em geral, pois a mesma faz com que o indivíduo

compreenda o mundo e perceba a sua importância na sociedade podendo assim exercer sua cidadania para que tenhamos um mundo melhor.

Faz-se necessário na escola uma administração coletiva, onde exista a participação de toda comunidade escolar nas decisões do processo educativo, criando assim a democratização das relações que existem na escola, facilitando o desempenho administrativo e pedagógico da instituição. O gestor por sua vez, deverá estar ciente do seu papel, o qual deve ter dimensão política, com ação participativa.

Diz-se que ao ampliar o número de pessoas que participam da vida da escola, é possível estabelecer uma relação mais flexível e menos autoritária entre educadores e clientela escolar. Esse desafio precisa ser enfrentado na praxe com ações e reflexões teóricas profundas e coletivas para que o processo de participação aconteça de fato nas escolas públicas.

É notório neste contexto, a necessidade de uma prática administrativa onde o gestor traduz o seu compromisso com uma ação educativa revolucionária.

Quer pela transmissão de um saber objetivo, quer pela promoção de uma consciência crítica da realidade social, visa precisamente servir de instrumento de superação da dominação e da exploração vigentes na sociedade (PARO, 1991, p. 150-151).

Sendo assim, em uma gestão democrática o gestor precisa estar comprometido com educação, mostrar para o educando que além do conhecimento é necessário que se tenha uma consciência crítica do contexto social, político e econômico. Somente assim, ele terá base para o desenvolvimento da sociedade brasileira.

## 5 O PROCESSO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA

A gestão democrática participativa tem estado em evidência nos debates e reflexões mais frequentes na área da educação. Busca-se consolidar a gestão com a participação de todos os componentes envolvidos na área escolar.

De acordo com Giro e Michel (2004), a gestão democrática participativa está alicerçada sobre três princípios: descentralização, participação e transparência. Assim a gestão democrática participativa é uma forma de gerir uma instituição de maneira que a descentralização, ou seja, as decisões devem ser elaboradas de forma não hierárquica, buscando a participação de todos os envolvidos do cotidiano escolar e que haja transparência, ou seja, as decisões tomadas pela escola sejam de conhecimento de todos.

De acordo com Caldas (2007),

A gestão democrática participativa, em todos os campos da atuação da escola, concorre para o aperfeiçoamento da práxis educacional, tendo em vista que cria os canais de envolvimento cada vez maior dos sujeitos sociais nas diversas etapas de discussão das prioridades da escola e da melhoria do ensino-aprendizagem, na eleição dos instrumentos para concretizar as escolhas realizadas democraticamente, na reivindicação de condições de realização de trabalho de professores, que correspondem minimamente às suas necessidades vitais.

Portanto, trata-se da democratização do conhecimento, no qual os indivíduos tornam-se críticos, com o objetivo de buscar métodos de melhoria para a educação, tais como a estrutura da escola, formação do aluno, formação profissional do professor, dentre outros.

Partindo desse pressuposto, pode-se observar que a gestão não deve se limitar apenas as decisões do diretor, tornando assim uma escola tradicional com atitudes hierárquicas. Deve-se consolidar a gestão com a prática de participação de todos.

O princípio da descentralização é o que vai garantir que essas decisões e escolhas não sejam tomadas por uma única pessoa, ou seja, pelo gestor, e sim pelo corpo inteligente da escola, efetivando assim a participação de todos. A descentralização leva à democratização quando se redistribuem funções, competências, recursos e se verifica a fragmentação ou a dispersão do poder nos diferentes sujeitos sociais. Nesse aspecto de descentralização, o que é importante não é o aspecto descentralizador, mas a maior atuação e intervenção de diversos

atores sociais nas decisões, promovendo a organização da vida política de forma a atenderem a pluralidade social.

Segundo Rocha (2009), o fato de existir na Constituição Federal e nas diversas legislações, a exigência da implementação da descentralização e municipalização das políticas públicas e a institucionalização dos Conselhos de Gestores no processo de deliberação e controle social, não é condição suficiente para a garantia da democratização da gestão pública. Portanto, é necessário que esse mecanismo constitucional seja acompanhado de uma mudança na cultura política brasileira, capaz de redefinir e alterar as relações entre Estado e sociedade.

Segundo Caldas (2007), o princípio da participação é o que vai envolver todos os sujeitos do cotidiano escolar sejam eles professores, alunos, pais, funcionários, ou seja, todos aqueles que participam dos projetos da escola. O esforço coletivo dos professores, alunos e gestores, na tentativa de superar os obstáculos da burocratização administrativa da escola, desenvolvendo os caminhos de intervenção coletiva da comunidade na instituição escolar.

Como afirma Mendes (apud Libâneo, 2005, p. 328),

A participação é o meio para assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. A participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade, e propicia um clima de trabalho favorável a maior aproximação entre professores, alunos e pais.

Assim, a participação na gestão da escola proporciona um melhor conhecimento do funcionamento da mesma e de todos os seus atores, proporcionando um contato permanente entre professores, alunos e gestão, levando-os a um conhecimento mútuo e, conseqüentemente, aproximando às necessidades dos alunos aos conteúdos ensinados pelos professores.

Segundo Borges (2008), o princípio da transparência articula com o modo da administração, as deliberações devem ser elaboradas e realizadas de forma não hierarquizada, ou seja, que haja uma distribuição de poderes delimitados a ação da escola. A escola, especialmente em um contexto democrático, não pode abrir mão de incentivar todos do cotidiano escolar a participarem das ações tomadas dentro da gestão e principalmente ter acesso a essas informações ocorridas na escola. É

nesse sentido que a transparência se fundamenta na gestão democrática, como forma de participação direta ou indireta dos sujeitos na escola.

Alguns componentes básicos presentes na gestão democrática são o Conselho Escolar, o Projeto Político Pedagógico coletivo e participativo, a fiscalização e transparência da verba escolar e eleições diretas para diretores.

O conselho escolar é um colegiado com membros de todos os segmentos da comunidade escolar com a função de gerir coletivamente a escola, tendo o suporte na LDB, na Lei nº 9.394/96 no artigo 14, que trata dos princípios da Gestão Democrática no inciso II – “participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”.

O conselho escolar deve ser consultivo, fiscalizador, com o objetivo de elaborar um regime interno com mecanismo da participação de toda comunidade escolar, discutindo questões políticas pedagógicas, administrativas e financeiras, tornando claros os objetivos assumidos na busca de respostas em coletividade. Deverá ocorrer periodicamente, conforme a necessidade da escola, para dar continuidade aos trabalhos que se propôs. O processo de escolha será com eleições na unidade escolar por eleição direta, secreta e facultativa.

De acordo com Finger; Piassa (apud Navarro, 2004, p.45)

[...] o Conselho Escolar constitui um dos mais importantes mecanismos de democratização da gestão de uma escola. Nessa direção, quanto mais ativa e ampla for à participação dos membros do conselho escolar na vida da escola, maiores serão as possibilidades de fortalecimento dos mecanismos de participação e decisão coletivos. [...] (2004, p. 45).

Portanto, o Conselho Escolar deve planejar, debater e acompanhar todo o processo que envolve o ambiente escolar e não somente os aspectos financeiros e administrativos da escola, mas também no campo pedagógico envolvendo todos os indivíduos do espaço escolar.

A gestão escolar democrática participativa é concebida como um elemento de democratização da escola, que auxilia na compreensão da cultura da instituição escolar e seus processos e, na articulação das relações sociais, da qual fazem parte os desafios existentes na escola, apostando na construção coletiva dos objetivos e do funcionamento da escola através do diálogo, do consenso, e do contexto histórico que se vivencia.

O projeto político pedagógico (PPP) é a identidade da escola. É ele que abre caminhos para uma educação de qualidade. É importante que toda escola tenha um PPP definido e este deve ser aberto à comunidade escolar para que todos possam ter acesso.

Ele surgiu para dar autonomia às escolas na elaboração da própria estrutura e é o referencial de uma instituição de ensino. Segundo a LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação) de 1996, (Lei nº 9.394/96), descrito no:

Art.14. 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. [...] A LDB de 1996 (9.394/96) remeteu aos sistemas de ensino a definição das normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, estabelecendo como diretriz nacional a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Isso significa que planejar e construir um PPP é ter compromisso com uma educação de qualidade e participativa, é a união entre escola e comunidade, pois ambos são indissociáveis.

Para Baffi 2002 (apud Veiga, 1998), "o projeto político pedagógico não é um conjunto de planos e projetos de professores, nem somente um documento que trata das diretrizes pedagógicas da instituição educativa, mas um produto específico que reflete a realidade da escola situada em um contexto mais amplo que a influencia e que pode ser por ela influenciado".

Portanto, trata-se de um instrumento que permite clarificar a ação educativa da instituição educacional em sua totalidade.

O gestor e seus colaboradores devem elaborar o projeto pedagógico embasados nas leis de diretrizes e bases da educação (LDB 9.394/96), pondo em prática conteúdos críticos e reflexivos.

Assim, falar sobre um projeto político pedagógico, nada mais é do que falar em democratização e participação de uma comunidade escolar, pois esse projeto faz com que a escola saia da rotina, ou seja, é uma união entre escola e sociedade.

## 5.1 A EVOLUÇÃO DOS PROCESSOS DE DESCENTRALIZAÇÃO DEMOCRÁTICA EM GESTÃO PÚBLICA

Reflete-se a seguir a respeito dos avanços em termos da descentralização e do processo democrático da gestão escolar no Brasil. A educação brasileira a partir da Lei 9.394/96, passa por mudanças no âmbito nacional, estadual e municipal na perspectiva de ampliar o acesso, melhorar a qualidade do ensino e favorecer o processo de descentralização da gestão escolar. As evidências são de que começam a mudar, embora lentamente, as práticas pedagógicas e a organização da escola.

Avanços significativos no sentido de superar procedimentos tradicionais e quebrar paradigmas já são percebidos. Nas escolas, a participação da comunidade na seleção de diretores, a implantação dos organismos colegiados e conselhos escolares, com poder deliberativo, decisório e de controle dos recursos financeiros, tem servido para coibir práticas de interesses opostos e corporativos, unicamente para atender a objetivos pessoais.

O movimento em prol da descentralização e da democratização da administração das escolas públicas, iniciado no princípio da década de 1980, tem encontrado apoio nas reformas legislativas. Esse movimento concentra-se em três vertentes básicas da administração escolar: participação da comunidade escolar na escolha dos diretores de escolas das redes públicas; criação de um colegiado/conselho escolar que tenha tanto autoridade deliberativa com poder decisório; e controle sobre os recursos financeiros complementares, em nível local.

O processo democrático da educação e da gestão fundamenta-se nos movimentos sociais reivindicatórios do período pós-governo militar, tornando-se um dos princípios da educação na Constituição Brasileira de 1988.

Segundo Luck (2005), é no ano de 1980 que o movimento em favor da descentralização e da democratização da gestão das escolas públicas é iniciado. A partir de então surgem várias reformas educacionais e proposições legislativas, reconhecendo e fortalecendo o movimento de democratização da gestão escolar e aprimoramento da qualidade educacional.

A Constituição Federal do Brasil, aprovada no ano de 1988, consolida a gestão democrática nos sistemas públicos de ensino, estabelecendo nos seus artigos 205 e 206, que a educação brasileira, direito de todos e dever do Estado e da

família, seria promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

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.

O estilo participativo de liderança constrói os fundamentos para a gestão participativa.

Schein (1982, p.10-12) afirma que o indivíduo, sozinho, é incapaz de satisfazer todos seus desejos e necessidades. O homem, então, devido às suas limitações, necessita interagir com outros. Dessa forma, reconhece que a organização é o instrumento através do qual os indivíduos interagem seus objetivos e satisfazem seus desejos e necessidades.

Assim, participar é tomar parte, é ser parte da iniciativa. Tem como ponto forte propiciar a quem participa a ideia de autor, construtor de algo, parte de uma obra. Como consequência positiva, acende no participante a chama do prazer, uma vez que a satisfação aumenta a autoestima e conduz ao incremento da produtividade e da qualidade dos serviços efetivados por ele.

A gestão participativa é o processo de administrar com o envolvimento no planejamento e na organização do trabalho, nas decisões e nos resultados da organização.

Diante do exposto, uma educação que se queira construir a partir de princípios verdadeiramente democráticos precisa ter em conta a necessidade de resgatar, salientar e exaltar a qualidade do ser humano como sujeito. Na prática, isso pode se efetivar nas instituições escolares por meio da participação, uma vez que ela pressupõe a construção do diálogo, do embate, do debate, da divergência e da formação paulatina de uma (com)vivência fundamentada no respeito ao outro (PARO, 2006, p. 99).

Nesse contexto, a participação da comunidade (pais ou responsáveis dos alunos) dentro da proposta de escola democrática é imprescindível em dois aspectos:

- a) O aspecto administrativo, que abrange a conferência e o uso adequado das verbas e materiais recebidos pela escola; o controle das atividades desenvolvidas fora da sala de aula, a questão da merenda, a limpeza e

manutenção das dependências da escola, problemas significativos quanto ao estado de conservação do espaço físico da escola, etc.

- b) O aspecto pedagógico, que abrange a elaboração de uma proposta educacional conforme os anseios da comunidade local, a dificuldade de aprendizagem dos alunos, a aula vaga, a mudança de professor no meio do ano letivo ou a falta de um educador durante um longo período de tempo, fechamento da biblioteca ou da sala de informática por falta de manutenção ou de funcionários (PIERRÔ, 2007).

Aspectos estes imprescindíveis porque, sobretudo, cabe a comunidade a denúncia de abusos e desmandes e a aceitação para a continuidade dos bons projetos. Desta forma, no contexto escolar, a gestão participativa é obtida por meio do envolvimento de professores, alunos, pais, representante da comunidade nos processos que visem o estabelecimento dos objetivos da escola como: os diagnósticos e solução de problemas, as tomadas de decisões sobre investimentos a serem realizados e o estabelecimento e manutenção de padrões de desempenho.

## 6 A CONSTRUÇÃO DA AUTONOMIA NA ESCOLA

Faz-se aqui uma abordagem a respeito da construção da autonomia na escola sob a ótica de Veiga (1998), Gadotti (1994) e Silva (1996).

Segundo Veiga (1998, apud VEIGA, 1997, p. 19), “O significado de autonomia remete-nos para regras e orientações criadas pelos próprios sujeitos da ação educativa, sem imposições externas”. Além disso, completa dizendo que: “por isso, a liberdade deve ser considerada, também, como liberdade para aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a arte e o saber direcionados para uma intencionalidade definida coletivamente”.

Para Gadotti (1994, p.13), a luta pela autonomia da escola insere-se numa luta maior pela autonomia no seio da própria sociedade. Portanto, é uma luta dentro do instituído, contra o instituído, para instituir outra coisa. A eficácia dessa luta depende muito da ousadia de cada escola em experimentar o novo e não apenas em pensá-lo.

Contudo, para que isso ocorra, é necessário percorrer um longo caminho na construção da confiança e confiabilidade na escola, na sua potencialidade de resolver seus problemas por ela mesma e de se autogovernar.

A autonomia da escola, segundo Veiga (1998) pode ser a seguinte:

- a) Autonomia administrativa – consiste na possibilidade de elaborar e gerir seus planos, programas e projetos;
- b) Autonomia jurídica – diz respeito à possibilidade de a escola elaborar suas normas e orientações escolares em consonância com as legislações educacionais, como, por exemplo, matrícula, transferência de alunos, admissão de professores, concessão de grau;
- c) Autonomia financeira – refere-se à disponibilidade de recursos financeiros capazes de dar à instituição educativa condições de funcionamento efetivo;
- d) Autonomia pedagógica – consiste na liberdade de propor modalidades de ensino e pesquisa. Está estreitamente ligada à identidade, à função social, à clientela, à organização curricular, à avaliação, bem como aos

resultados e, portanto, à essência do projeto pedagógico da escola. (VEIGA, 1998, p. 16-19).

A autonomia escolar está estreitamente ligada à identidade, à função social, à clientela, à organização curricular, à avaliação, bem como aos resultados e, portanto, a essência do projeto pedagógico da escola. Não se constrói gestão democrática sem autonomia nas escolas.

A gestão democrática, estampada como princípio da Educação Básica na Constituição Federal, é um processo que inicia com a discussão no âmbito de cada escola sobre a sua autonomia, a importância de participar da vida da escola, principalmente em se tratando de pais e ou responsáveis, políticas das secretarias no sentido de deixar as escolas executar seus projetos, inclusive utilizar 100% dos repasses direcionados às unidades escolares, descentralizando assim os recursos da educação, constituição de Conselhos Escolares representativos de segmentos da comunidade escolar para discutir, executar e prestar contas dos recursos recebidos, promover e incentivar ações de protagonismos juvenis como os grêmios escolares, construção coletiva e participativa do Projeto Político Pedagógico (PPP) e a eleição direta de diretores.

A construção da autonomia escolar com vistas à formação da cidadania requer que a escola seja, eminentemente, pública e, como espaço público, “deve ser o lugar de expressão cultural de um sujeito coletivo concreto” (Silva, 1996, p.108 ).

Deve favorecer, em seu projeto, a formação humana em seu processo de integração com o seu contexto e não apenas ser “uma farsa educativa, onde os rituais são realizados sem qualquer sentido mais profundo de acontecimento para as pessoas” (Silva, 1996, p.108). Esta é uma condição essencial de autonomia da unidade escolar, o que traduz em projeto político pedagógico.

O Projeto Político Pedagógico pode ser entendido como compromisso primeiro da comunidade educacional que, envolvida no processo de gestão escolar, poderá contribuir para as necessidades sociais dos sujeitos que a integram. Neste sentido, a escola se insere na perspectiva de um lócus de formação humana, do qual todos os seus atores sociais fazem parte e tem o compromisso de se articular no partilhamento de decisões que levem o educando e educador a relacionar vida e trabalho como objetos de atenção da ação pedagógica.

## **7 PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO COMO MECANISMO DE AUTONOMIA E PARTICIPAÇÃO NA COMUNIDADE ESCOLAR**

Reflete-se a seguir a respeito da importância do projeto político pedagógico para o fortalecimento da autonomia e participação da comunidade escolar.

A construção do projeto político pedagógico conforme dispõe Veiga (2006) surge a partir da necessidade de organizar e planejar a vida escolar. Neste sentido, o projeto político pedagógico é a marca original da escola, ele pode propor oferta de uma educação de qualidade, definindo ou aprimorando seu modelo de avaliação levando em consideração os principais problemas que interferem no bom desempenho dos alunos; estabelecer e aperfeiçoar o currículo voltado para o contexto sociocultural dos educandos; apontar metas de trabalho referentes à situação pedagógica, principalmente no que se refere às experiências com metodologias criativas e alternativas. Assim sendo, o projeto político pedagógico exige uma profunda reflexão e Vieira (2002, p. 09) assinala que:

(...) seu processo de construção aglutinará crenças, convicções, conhecimentos, da comunidade escolar, do contexto social e científico constituindo-se em compromisso político e pedagógico coletivo.

Desta forma, pode-se assegurar que o projeto político pedagógico é um instrumento teórico-metodológico para a intervenção e mudança da realidade. É um elemento de organização e integração da atividade prática da instituição neste processo de transformação.

A elaboração do projeto político pedagógico é prevista nas orientações da política educacional brasileira da década de 1990. Essas orientações são expressas dentre outros documentos, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), Lei nº 9.394/96 e no Plano Nacional de Educação (2001) que atribuem ao projeto político pedagógico um papel de destaque na construção da autonomia pedagógica da escola.

A LDB, em seu título IV, artigo 12, determina que os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as de seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

- 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.

Na sequência, a referida Lei destaca no artigo 13, que os docentes incumbir-se-ão de:

- I. Participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- II. Elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino.

Portanto, segundo a LDB, cabe à escola elaborar e executar sua proposta pedagógica (art. 12) e aos docentes e toda a comunidade escolar participar da sua elaboração (art. 13). Ao diretor cabe ser o administrador do processo, definindo-se como líder pedagógico e não somente administrador.

Pensar o projeto político pedagógico de uma escola é pensar a escola no conjunto e a sua função social.

De acordo com Veiga (2004, p.70), “toda e qualquer organização que pretenda implantar e desenvolver prática de natureza participativa deve ter por base o exercício do diálogo. Uma das dificuldades para o desenvolvimento de formas políticas de participação e diálogo é a existência da cultura autoritária no interior das organizações fragilizadas”.

O projeto deve assegurar a presença da família, questionando e participando da gestão democrática da escola. Isso exige coordenação de forma cooperativa, respeitando as responsabilidades de cada um. Gutierrez e Catani afirmam que:

(...) a família não é só convidada da escola num dia especial do ano, marcado por muita propaganda, mas, sujeito ativo do cotidiano escolar participe de suas decisões e orientações. (...) o dia da família na escola é a

consagração da prática do espontaneísmo, esvaziando a escola de seu conteúdo pedagógico e diminuindo sua função de construir e socializar o conhecimento e, assim, contribuir para o enriquecimento cultural (GUTIERREZ e CATANI, 1998, P. 74).

A participação apresenta-se como um imperativo na feitura do projeto político pedagógico, porque ele contém as diretrizes essenciais para orientar a ação política e pedagógica da escola. A sua formulação caracteriza-se, principalmente, por expressar os interesses e necessidades dos atores envolvidos e por ser concebido e construído com base na realidade local e com a participação conjunta da comunidade escolar.

Nesse entendimento, não apenas a participação dos técnicos e dos docentes na elaboração do projeto político pedagógico é importante; a comunidade também deve ser convocada para tomar parte desse processo.

Para que a participação assuma um caráter educativo e contribua para a edificação de um processo democrático e autônomo, torna-se necessário desencadear uma ação no interior da escola para sensibilizar todos os segmentos que nela atuam, no sentido de convencê-los da importância do projeto político pedagógico construído coletivamente.

## **8 ELEIÇÃO DE DIRETORES – UM EXEMPLO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA NO CEARÁ**

Faz-se aqui uma abordagem sobre a eleição de diretores, um exercício de gestão democrática no Ceará.

A rede estadual de ensino no Ceará veio a estabelecer a eleição para diretores a partir da Lei Estadual nº 12.442, de 18/05/1995. Esta Lei trouxe várias inovações, pois até então a indicação dos diretores adjuntos para as escolas da rede estadual era através do critério político.

O art.1 da referida Lei estabelecia que a escolha dos diretores pautava-se em duas etapas:

- I. A primeira concentrava-se na competência técnica dos candidatos e consta de prova escrita sobre questões relacionadas com a trajetória profissional do candidato;
- II. Os critérios de inscrição dos interessados a função de diretor, deveriam ainda atender os seguintes pré-requisitos, estabelecido no art. 2 da referida Lei:
  - a) Formação em Pedagogia ou outra Licenciatura;
  - b) Ter no mínimo três anos de experiência no magistério do sistema público de ensino;
  - c) Não tenha sofrido pena disciplinar no triênio anterior à data do pleito.

No que concerne à exoneração, os diretores eleitos eram nomeados para um período de três anos, mas a partir da Lei nº 13.513 o período passou para quatro anos, cuja exoneração antes desse prazo era realizada por avaliação institucional realizada pela Secretaria da Educação do Ceará (SEDUC), que poderia considerar o gestor inapto para o cargo.

O processo de eleição de diretores foi um importante legado construído a partir do segundo governo de Tasso Jereissati, sob a gestão do Secretário Antenor Napolini (1995-2002).

O Ceará compreendeu que a eleição de diretores representaria um importante e decisivo elemento de tal processo, razão pela qual aprovou legislação introduzindo esta modalidade de acesso à direção de escolas.

O processo de seleção ao cargo de diretor foi e continua sendo um claro divisor de águas na gestão das escolas cearenses. De início não foram poucos os que duvidaram acerca da sustentabilidade da iniciativa, pois a indicação representava poderoso mecanismo de intervenção política na vida escolar. Hoje, sua importância é inquestionável para o Estado e para a sociedade. Sob a vigência do Governador Cid Gomes, o processo não apenas foi mantido, como aperfeiçoado.

Entende-se que o mecanismo de escolha de dirigentes adotado em nosso Estado trouxe um modelo fecundo de gestão escolar.

## 9 METODOLOGIA

A temática sobre gestão democrática das escolas públicas cearense foi desenvolvida a partir de uma pesquisa bibliográfica que recorreu a autores que tratam da gestão democrática das escolas públicas.

Tratou-se de uma investigação teórica, em uma perspectiva histórica, abrangendo levantamento bibliográfico, sobretudo nas obras de Luck, Veiga, Mendes, Pierrô, além da contribuição de outros estudiosos, tais como Hunter, Paro, Caldas, Rocha, Finger, Gadotti, Silva, procurando inserir a temática gestão democrática.

Utilizou-se também uma pesquisa de campo, realizada em uma escola de Fortaleza, a Escola de Ensino Fundamental e Médio Antônio Dias Macêdo, pertencente à rede pública estadual.

Sua filosofia se baseia na formação integral do homem. Seu horário de funcionamento compreende os três turnos do dia com turmas de ensino fundamental e ensino médio.

O instrumento básico de coleta de dados foi através de um questionário que foi respondido por dez (10) professores da referida instituição.

A aplicação foi feita individualmente, de acordo com os horários disponíveis pelos professores pesquisados e núcleo gestor.

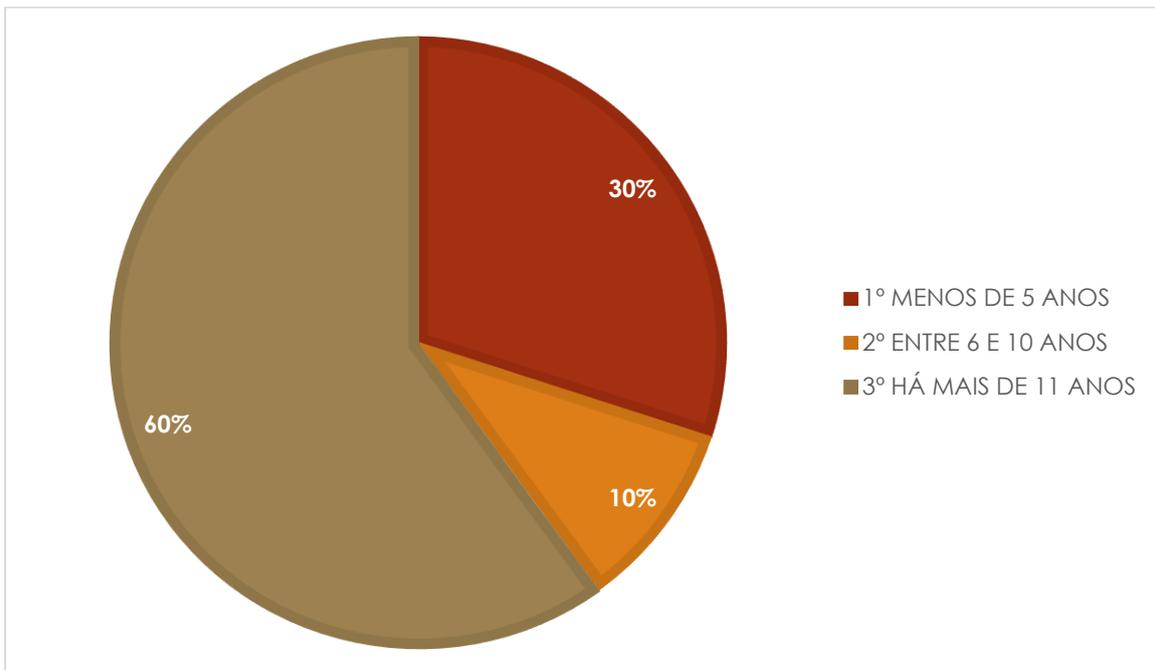
## 10 RESULTADOS

Este capítulo consta de informações e dados que foram coletados a partir de um questionário (em anexo), com perguntas objetivas e subjetivas, aplicado a professores e núcleo gestor de uma escola da rede pública de Fortaleza.

O questionário foi apresentado a dez professores da escola que aceitaram prontamente a responder ao questionário, pelo qual desejou-se conhecer suas opiniões sobre o processo democrático nas escolas públicas.

### Questionário dirigido aos professores

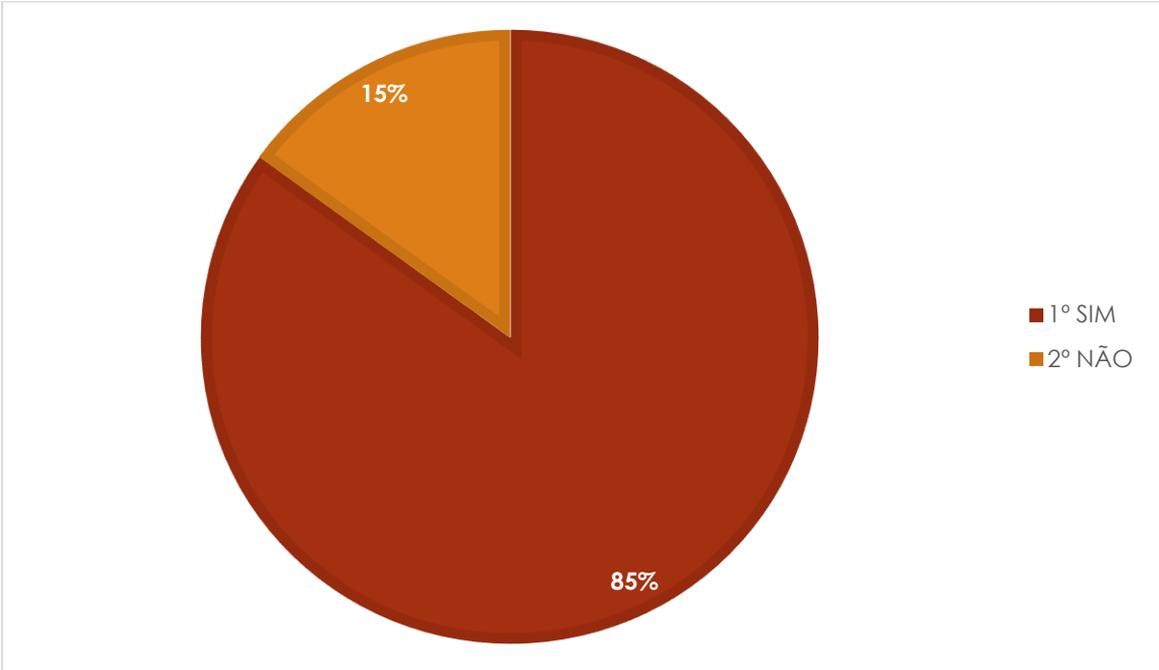
**Gráfico 1 – Tempo de trabalho dispensado à escola**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto ao tempo de trabalho dispensado à escola, 30% está trabalhando há menos de 5 anos, 10% está entre 6 e 10 anos, 60% há mais de 11 anos, conforme pode ser visualizado no gráfico 1.

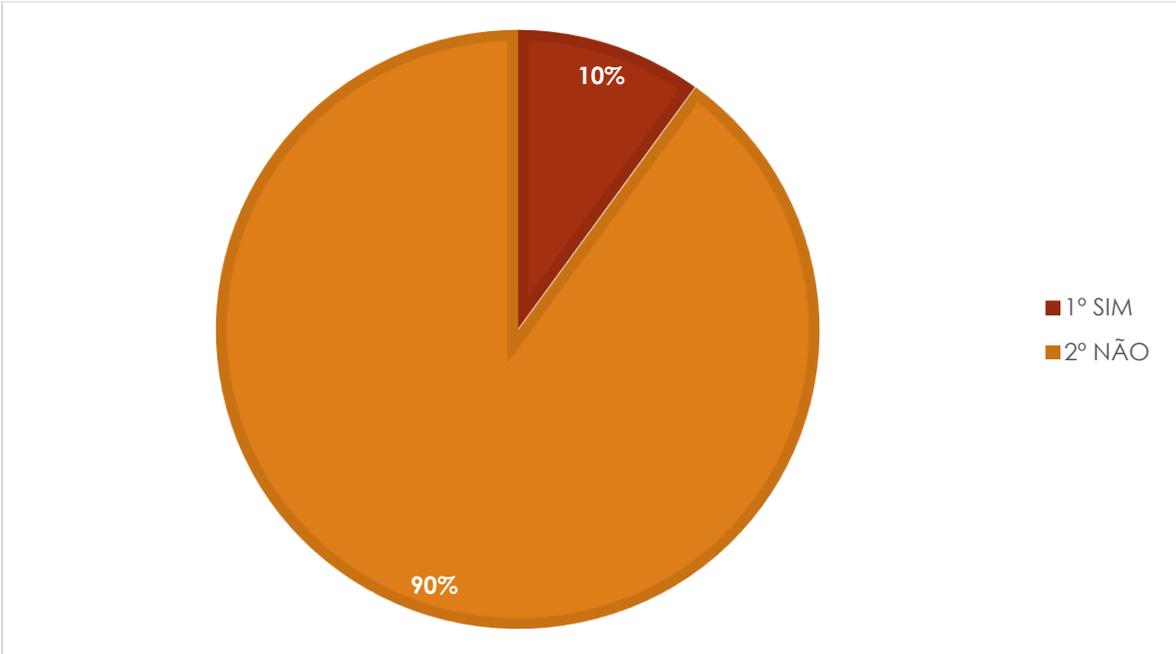
**Gráfico 2 – Em sua opinião o modelo de gestão na sua escola é democrático?**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Dos professores que compuseram a amostra pesquisada, 85% responderam “sim”, conforme o gráfico acima. 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 partilham os mesmos objetivos.

**Gráfico 3 – Você participa do Conselho Escolar?**



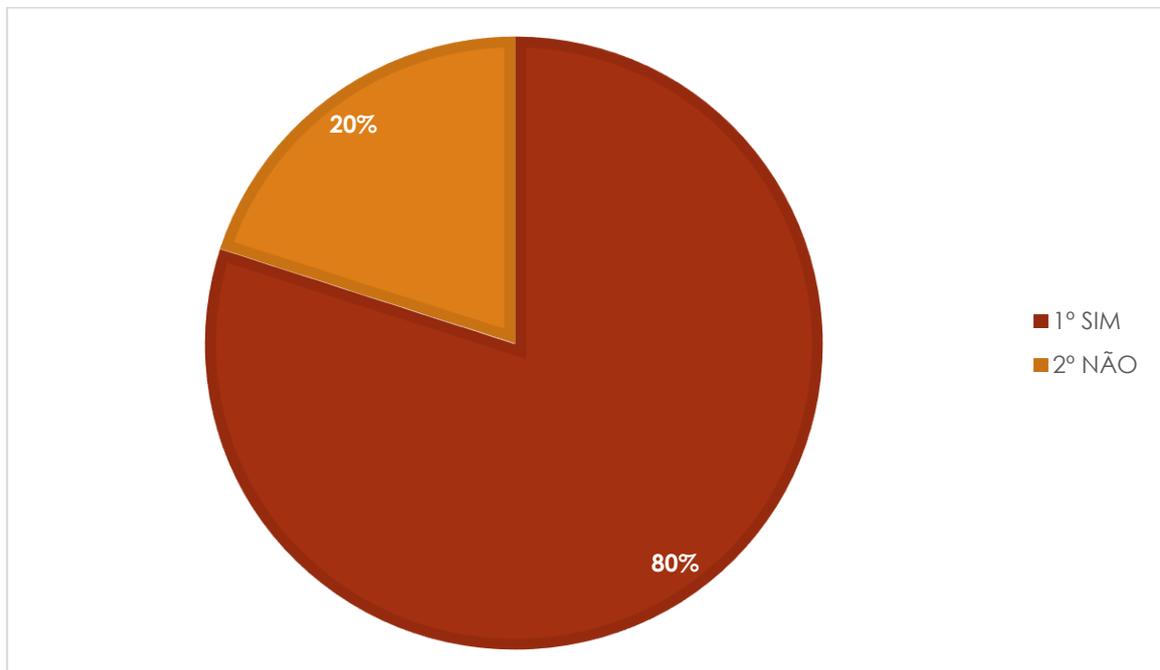
Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com o gráfico 3, é possível perceber que 10% participam do Conselho Escolar e os demais não fazem parte do Conselho.

Segundo 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 da própria escola, juntamente com um membro da comunidade. Os demais membros são escolhidos democraticamente por meio de eleição.

**Gráfico 4 – Você conhece o projeto político pedagógico de sua escola?**

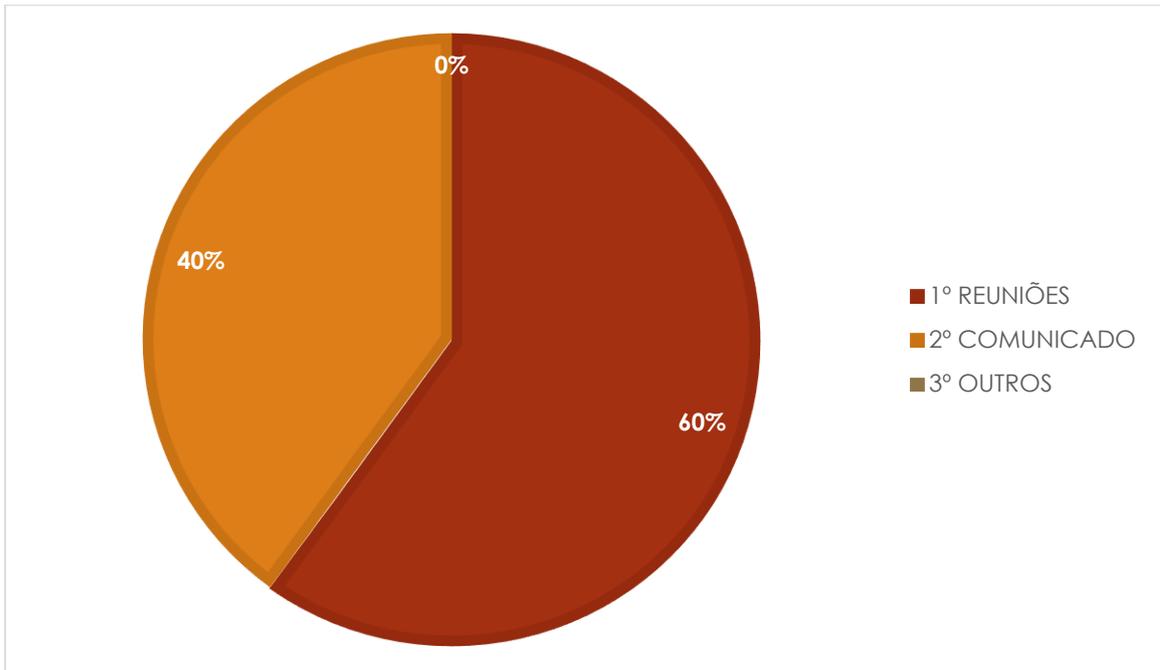


Fonte: Elaborado pelo autor.

Dos professores que colaboraram com a pesquisa 80% disseram “sim”, pois a escola conta com a participação dos pais e comunidade escolar junto ao corpo docente e discente, não tendo caráter partidário e sem fins lucrativos. Seus

dirigentes e conselheiros proporcionam condições para os pais participarem de todo o processo escolar para que possam contribuir com a instituição escolar.

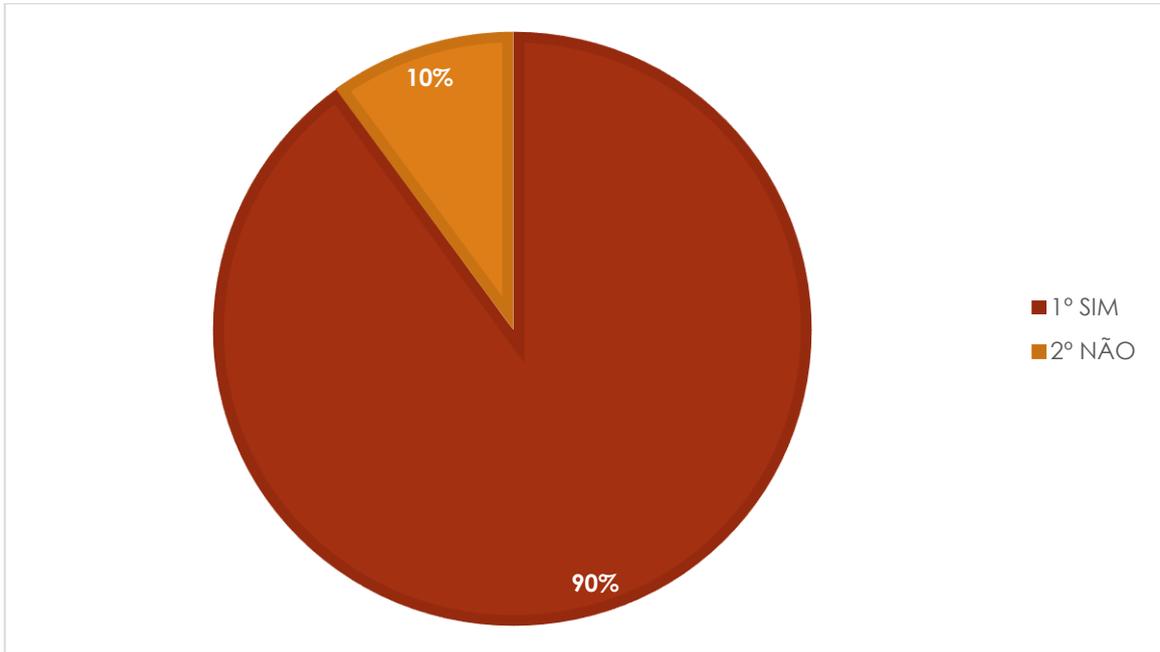
**Gráfico 5 – Na sua escola como você toma conhecimento das principais decisões?**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados do gráfico mostram que 60% dos professores responderam que são informados principalmente através de reuniões e os outros 40% dos entrevistados afirmaram que são informados através dos comunicados.

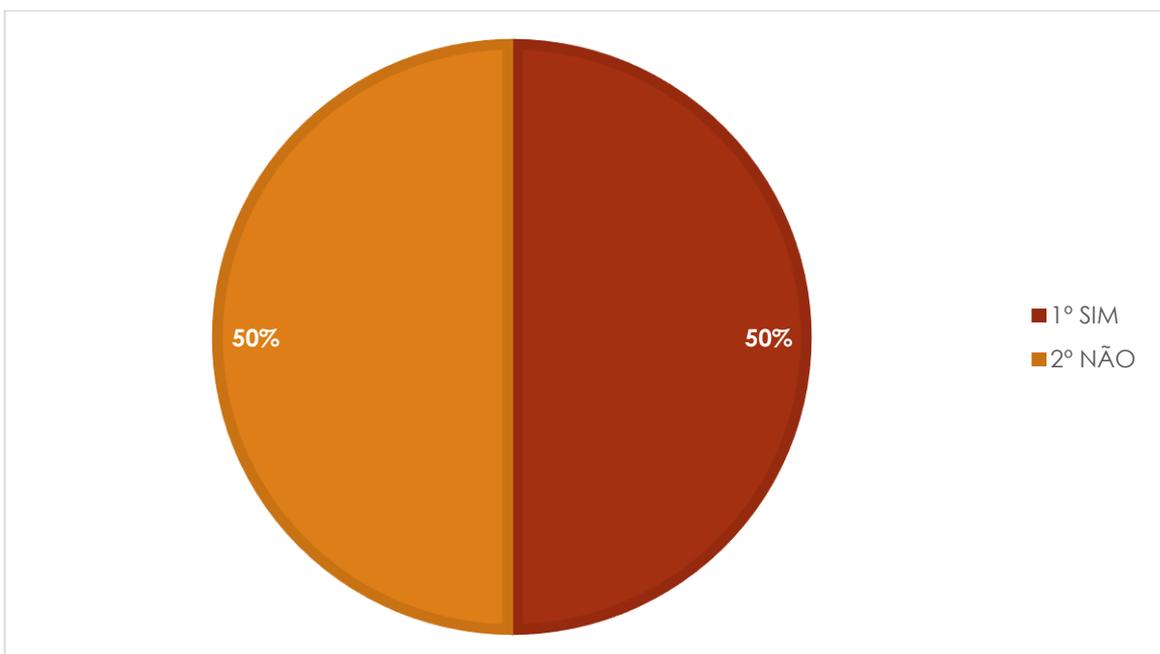
**Gráfico 6 – A proposta pedagógica é pautada em princípios democráticos?**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Percebe-se pelo gráfico que 90% dos professores responderam “sim”, pois os mesmos se basearam na participação da comunidade escolar e também nos vários segmentos representativos da escola.

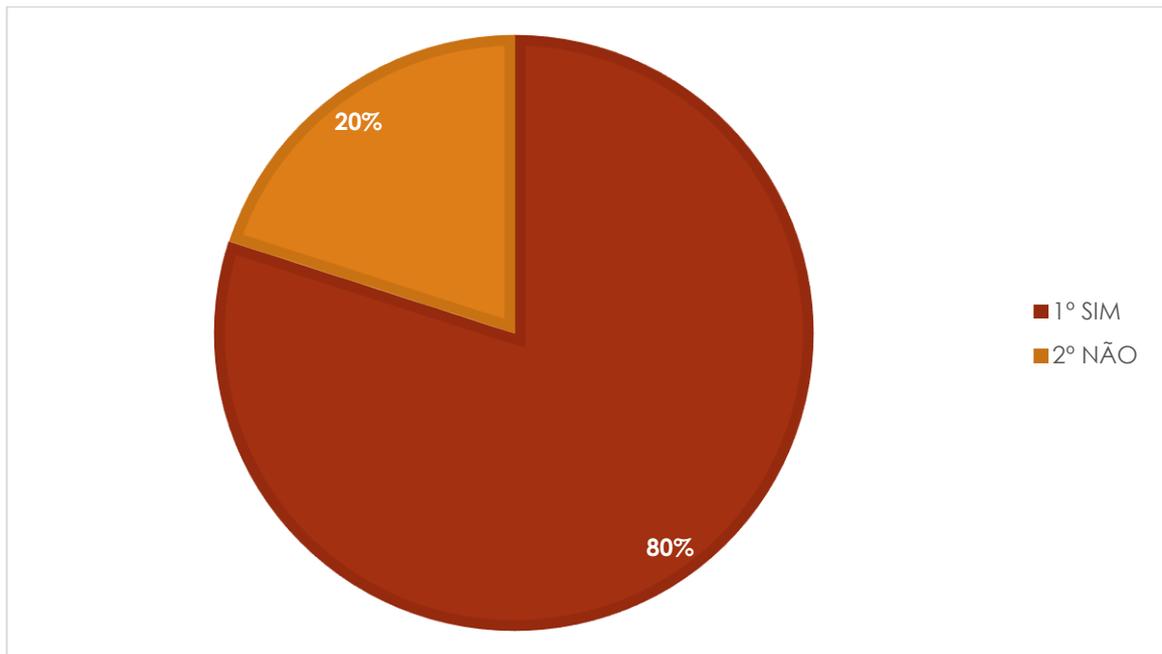
**Gráfico 7 – Os pais são participativos na escola?**



Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico 7 mostra que 50% dos professores responderam “não”, os pais não são participativos, não dão a importância devida a essa forma de gestão democrática, pois poucos pais comparecem as reuniões. Os pais que comparecem tem o objetivo de buscar o boletim escolar.

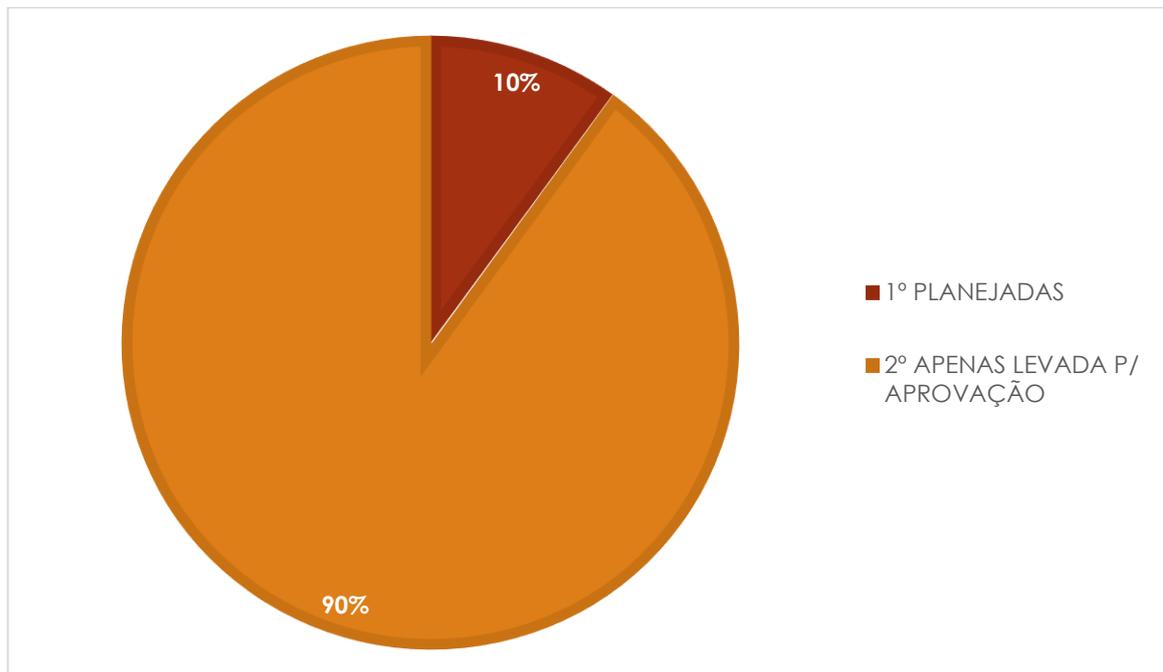
### Gráfico 8 – Suas propostas são ouvidas e acatadas pela direção da escola?



Fonte: Elaborado pelo autor.

Percebe-se pelo gráfico 8 que 20% dos professores responderam que suas propostas às vezes são acatadas pela direção, enquanto 80% afirmaram que suas propostas são acatadas pela direção da escola, pois a escola promove espaço participativo e democrático.

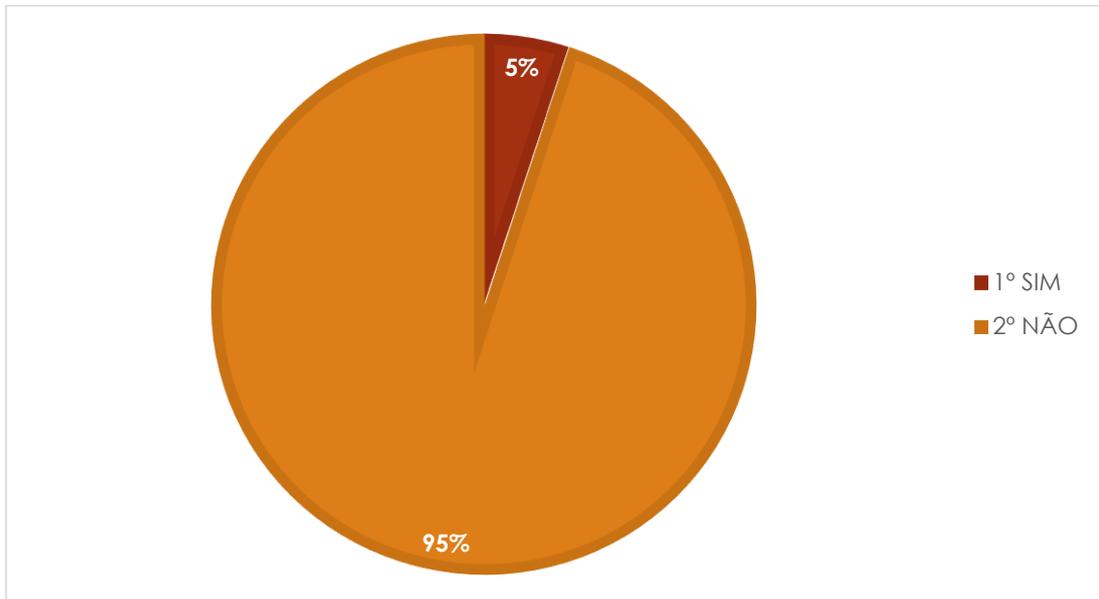
**Gráfico 9 – As ações desenvolvidas na escola são planejadas pelo Conselho ou são apenas levadas para sua aprovação?**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados do gráfico mostram que 10% dos professores responderam que as ações são planejadas em conselho e 90% responderam que as ações são apenas levadas para aprovação. Isso significa que o Conselho Escolar, algumas vezes, é apenas figurativo, pois as ações desenvolvidas nas escolas muitas vezes não são planejadas pelo conselho, apenas são levadas para a aprovação do mesmo.

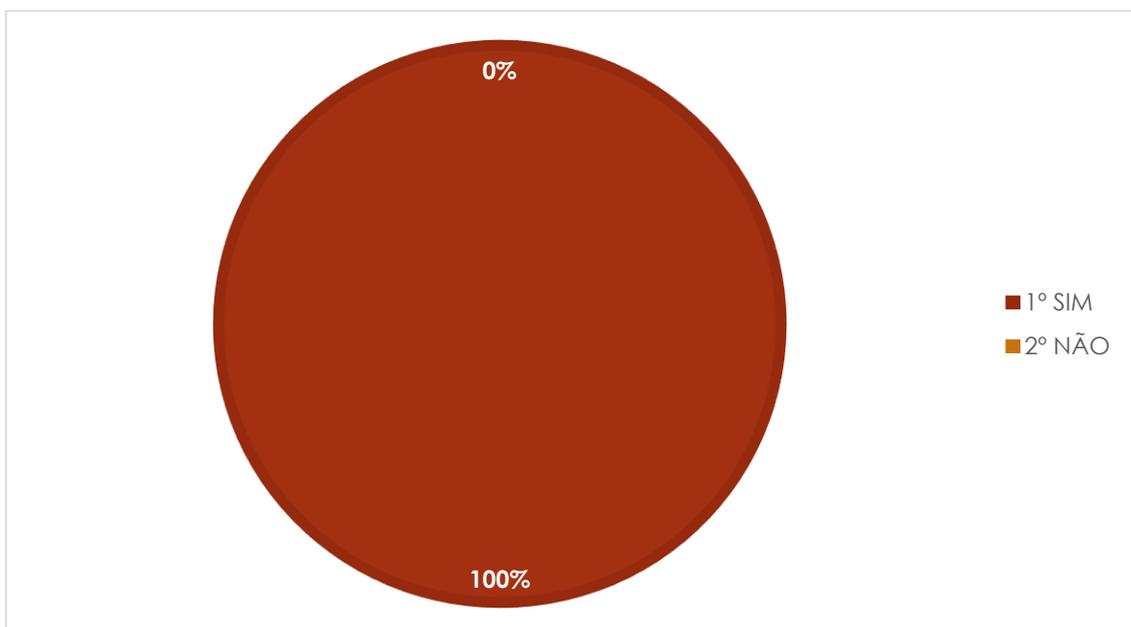
**Gráfico 10 – A comunidade escolar, principalmente os pais, participou da elaboração da Proposta Pedagógica?**



Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com o gráfico acima, apenas 5% da comunidade escolar participou da elaboração da proposta pedagógica da escola, 95% não participaram, demonstrando falta de compromisso, desinteresse e o desconhecimento de gestão democrática.

**Gráfico 11 – A escola possui Conselho Escolar?**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Percebe-se pelo gráfico 11 que 100% dos professores responderam que a escola possui conselho escolar e de acordo com eles, o Conselho Escolar que ampara o funcionamento da escola no que diz respeito à fiscalização do uso dos recursos públicos em outros aspectos.

## 11 CONCLUSÃO

São apresentadas aqui as conclusões do estudo realizado sobre gestão democrática das escolas públicas cearense, pelo qual se pretendeu situar o desenvolvimento de estudos sobre gestão democrática, com a finalidade de contribuir com a ampliação e fortalecimento da nova concepção de gestão para o desenvolvimento da administração escolar.

Partiu-se da compreensão que para a Escola ser Democrática, é fundamental que haja abertura para que todos os segmentos possam dar suas opiniões, que tenham liberdade de expor suas ideias, discuti-las, escolher a melhor e executar as ações e projetos com o apoio da direção e equipes que fazem parte da comunidade escolar, onde todos trabalham, tomam decisões e assumem responsabilidade em conjunto. Diante dessas afirmações, compreende-se que a gestão democrática nas escolas públicas cearense é de avanços e efetivação da autonomia.

A conclusão a que se chegou através da pesquisa de campo é que a convivência democrática no interior da escola é o reflexo do compromisso da comunidade escolar em ampliar os espaços de participação dos diversos segmentos escolares (professores, funcionários, gestores, pais e alunos) na melhoria da educação pública brasileira.

Portanto, o resultado desta pesquisa possa incentivar a continuidade do processo democrático nas escolas ou propor ações que possam beneficiar e ampliar esse processo.

## REFERÊNCIAS

- BAFFI, Maria Adelia Teixeira. **Projeto Pedagógico: um estudo introdutório**. Pedagogia em Foco, Petrópolis, 2002. Disponível em: <http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/gppp03.htm>>. Acesso em: 23. 06. 2014
- BORGES, Benedito. **Gestão democrática da escola pública: perguntas e respostas**. Maringá : Edição do autor, 2008.
- CALDAS, Luciana Moreira. **Gestão participativa: visão de um coordenador pedagógico que a educação precisa**. Agosto 28, 2007. Disponível em: [http://www.anpae.org.br/congressos\\_artigos2007/126.pdf](http://www.anpae.org.br/congressos_artigos2007/126.pdf). Acesso em: 05.05.2014.
- FINGER, Magda Margareth; PIASSA, Zuleika Aparecida Claro. **O processo de gestão escolar e o papel de seus vários participantes**. Disponível em: <http://www.diaadiaeducação.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/2503-8.pdf>. Acesso em: 21.06.2014
- GADOTTI, Moacir. **Gestão democrática e qualidade de ensino**. Anais do Iº Fórum Nacional Desafio da Qualidade Total no Ensino Público. Belo Horizonte – MG, 28-30 jul. 1994.
- GIRO Suzana; MICHEL, Murilo. **A importância da gestão democrática dos recursos públicos destinados à educação**. Revista científica eletrônica de ciências contábeis – ISSN:1679-3870 Ano II – Número 03 - maio de 2004 - Periódicos semestral.
- GUTIERREZ, G. H. e CATANI, A. M. “**Participação e gestão escolar: Conceitos e potencialidades**”. In: N. S. C. (org.). **Gestão democrática da educação: Atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cotez, 1998.
- HUNTER, James C , **O Monge e o Executivo Uma Historia Sobre a Essência da Liderança**, Ed sextante – 2004.
- 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.
- LÜCK, Heloisa. **A Escola Participativa o Trabalho do Gestor Escolar**, Ed. DP&S, 4ª Edição, 2006.
- LUCK, H. **A escola participativa: o trabalho do Gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP&A, 1ed.,1996, p.37).
- LÜCK, Heloísa. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.
- MENDES, Estephane Priscilla dos Santos. **GESTÃO DEMOCRÁTICA: A IMPORTÂNCIA DA PARTICIPAÇÃO DE TODOS NAS DECISÕES ESCOLARES**.

Disponível em: [www.epepe.com.br/Trabalhos/05/C-05/C5-02.pdf](http://www.epepe.com.br/Trabalhos/05/C-05/C5-02.pdf). Acesso em: 10.06.2014.

Ministério da educação e Cultura. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. 1996. Disponível em: [www.portal.mec.gov.br](http://www.portal.mec.gov.br).

PARO, Vitor. H. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 1991.

PIERRÔ, Giulia. A Exclusão da Comunidade. In: **Gestão Participativa na Escola**. Educaforum, 01.01.2007. Disponível em: <http://educaforumtxt.blogspot.com/2007/01/gesto-participativa-na-escola.html>. Acesso em: 05.07.2014

ROCHA, Roberto. **A gestão descentralizada e participativa das políticas públicas no Brasil**. Revista pós ciências sociais. V. 11 São Luis/MA, 2009..

SCHEIN, Edgar H. **Psicologia Organizacional**. 3ª Ed., Rio de Janeiro: PHB, 1982.  
PARO, Vitor Henrique (org.) **A Teoria do valor em Marx e a educação**. São Paulo: Cortez, 2006.

SILVA, J. M. da. **A autonomia da escola pública**. Campinas: Papirus, 1996.

VEIGA, I. P. A. Perspectivas para Reflexão em Torno do Projeto político Pedagógico. In: VEIGA, I. P. A; RESENDE, L.M.G. (Orgs). **Escola: Espaço do projeto-político pedagógico**. Campinas: Papirus, 1998, p.9-32.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva**. In: Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível. 7. ed. Campinas, SP: Papirus, 1998.

VEIGA, I. **Projeto político-pedagógico da escola: Uma construção possível**. 22 ed. Campinas, SP: Papirus, 2006.

VIEIRA, S. **Gestão da escola: desafios a enfrentar**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

VEIGA, I. P. A. **Educação Básica e Educação Superior: Projeto Político Pedagógico**. 1. ed. Campinas: Papirus, 2004. 139 p.

## APÊNDICE

## APÊNDICE A - Questionário Avaliativo sobre a Gestão Escolar

Caro(a) professor(a), este questionário será aplicado para fins de pesquisa. As respostas aqui obtidas não serão divulgadas, apenas constarão como meio de análise de dados neste trabalho de conclusão de curso. Desde já, agradeço a sua colaboração.

### A. Dados de Identificação

#### 1. Sexo

( ) masculino

( ) feminino

#### 2. Faixa Etária

( ) 20 a 24 anos

( ) 24 a 28 anos

( ) 28 a 35 anos

( ) 35 a 45 anos

( ) acima de 45 anos

#### 3. Tempo de experiência no magistério

( ) 01 a 05 anos

( ) 06 a 10 anos

( ) 11 a 15 anos

( ) 16 a 20 anos

( ) acima de 21 anos

#### 4. Tempo de serviço na escola

( ) 01 a 05 anos

( ) 06 a 10 anos

( ) 10 a 15 anos

( ) 16 a 20 anos

( ) acima de 21 anos

**B. Questões Propostas**

1. Em sua opinião o modelo de gestão na sua escola é democrático?

sim             não

Justifique:

---

---

---

2. A escola possui Conselho Escolar?

sim             não

Justifique:

---

---

---

3. Você conhece o projeto político pedagógico da sua escola?

sim             não

Justifique:

---

---

---

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

comunicado             reuniões             outros

Justifique:

---

---

---

5. A proposta pedagógica é pautada em princípios democráticos?

sim             não

Justifique:

---

---

---

6. Os pais são participativos na escola?

sim       não

Justifique:

---

---

---

7. Suas propostas são ouvidas e acatadas pela direção da escola?

sim       não

Justifique:

---

---

---

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

sim       não

Justifique:

---

---

---

9. A comunidade escolar, principalmente os pais, participam da elaboração da proposta pedagógica?

sim       não

Justifique:

---

---

---

10. Você participa do Conselho Escola?

( ) sim                      ( ) não

Justifique:

---

---

---