



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-
BRASILEIRA – UNILAB
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

MARCICLEUDO DIONIZIO DE SOUZA

**DESAFIO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR: ESTUDO DE CASO NA
ESCOLA DE ENSINO FUNDAMENTAL CÉSAR CAL'S NETO**

POLO DE LIMOEIRO DO NORTE

2014

MARCICLEUDO DIONIZIO DE SOUZA

**DESAFIO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR: ESTUDO DE CASO NA
ESCOLA DE ENSINO FUNDAMENTAL CÉSAR CAL'S NETO**

Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-Graduação apresentado ao Curso de Gestão Pública, da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB, como requisito para obtenção do título de Especialista.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Subuhana

LIMOEIRO DO NORTE-CE

2014

FICHA CATALOGRÁFICA

**Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro- Brasileira
Direção de Sistema Integrado de Bibliotecas da UNILAB (DSIBIUNI)
Biblioteca Setorial Campus Liberdade
Catalogação na fonte**

Bibliotecário: Gleydson Rodrigues Santos – CRB-3 / 1219

S716d Souza, Marcicleudo Dionísio de.

Desafio da Gestão democrática escolar: estudos de caso na Escola Fundamental César Cal's Neto - CE. / Marcicleudo Dionísio de Souza. – Limoeiro do Norte - CE, 2014.

63 f.; 30 cm.

Monografia apresentada ao curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira – UNILAB.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Subuhana.
Inclui referências, gráficos e anexos.

1. Escolas – Organização e administração. 2. Gestão Escolar Participativa. Título. I. Souza, Marcicleudo Dionísio de.

CDD 371.2

MARCICLEUDO DIONIZIO DE SOUZA

**DESAFIO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR: ESTUDO DE CASO NA
ESCOLA DE ENSINO FUNDAMENTAL CÉSAR CAL'S NETO**

Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-Graduação apresentado ao Curso de Gestão Pública, da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB, como requisito para obtenção do título de Especialista.

Aprovado em 26/07/2014

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Carlos Subuhana
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

Profa. Dra. Izabel Cristina dos Santos Teixeira
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

Profa. Dra. Denise Rocha
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

Agradecimentos

Deus por ter me concedido a graça de concluir mais uma etapa de minha caminhada com sucesso.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

Aos Professores que desde meu primeiro ano na escola até o mais recente pela contribuição, dedicação e disponibilidade para meu crescimento acadêmico.

Ao professor Carlos Subuhana, pelo inestimável apoio na orientação deste trabalho.

Aos meus pais Manoel e Fransquinha, que sempre me apoiaram nos estudos, fazendo às vezes até o que nem podiam, para eu continuar estudando, e à minha irmã Martileuza e à minha tia Vera, que sempre deram força para eu continuar em frente.

Todos querem o perfume das flores, mas poucos sujam as suas mãos para cultivá-las.

Augusto Cury

RESUMO

Este trabalho de pesquisa teve como objetivos conhecer quais as características fundamentais para considerar democrática uma escola e diagnosticar a opinião dos funcionários (*Diretora-Coordenadora, Professores, Agente Administrativo, Merendeiras, Zeladoras*) da escola, dos alunos (*do 7º e 8º ano*) e da Associação de Pais e Mestres (*pais de alunos e professores*), se a gestão escolar é democrática; verificar como acontece o envolvimento da escola, alunos, família e sociedade numa gestão democrática e identificar quais os desafios de uma gestão democrática. A pesquisa foi desenvolvida na cidade de Limoeiro do Norte, no Estado do Ceará, na Região Nordeste, mas precisamente na escola de ensino fundamental César Cal's Neto, localizada na comunidade Sucupira na Chapada do Apodi. Os públicos alvos da pesquisa foram uma (1) coordenadora-diretora, oito (8) professores (fundamental I e II), uma (1) agente administrativa, três (3) funcionárias da cozinha e limpeza, oito (8) participantes da Associação de Pais e Mestres e trinta e quatro (34) alunos do 7º e 8º ano, totalizando assim, 55 pessoas pesquisadas. Para coleta de dados foram aplicados questionários investigativos com questões abertas e fechadas. Os dados obtidos dos questionários aplicados na pesquisa de campo foram distribuídos em tópicos e analisadas as opiniões dos alunos, funcionários e da Associação de Pais e Mestres. Os resultados obtidos mostraram que a escola pesquisada não pode ser considerada democrática. E, nas opiniões dos alunos, poucos são ouvidos pela escola e muitos não têm liberdade para expor suas ideias e na visão dos alunos a comunidade pouco é ouvida pela direção. Demonstraram opiniões diferentes sobre autonomia da escola, enquanto que para a maioria dos funcionários a escola tem autonomia em alguns aspectos. Para a Associação de Pais e Mestres a escola não tem autonomia, pois a liberdade que se dá a instituição é insuficiente. De acordo com os nossos entrevistados, as principais características que devem estar presentes numa gestão democrática são: honestidade, transparência e liberdade de expressão. E nas declarações dos participantes da pesquisa sobre o que é uma escola democrática, pode ser resumido pela descrição de um interlocutor que afirmou: “*É uma escola onde todos os seus segmentos participam ativamente da constituição de seus projetos, das tomadas de decisões importantes, buscando a melhoria da qualidade do ensino e aprendizagem*”. Conclui-se, a partir do estudo, que o maior desafio para uma gestão democrática, no caso específico da E.E.F César Cal's Neto, é conseguir envolver os funcionários, alunos, Associação de Pais e Mestres, pais e comunidade visando resolver os desafios enfrentados pela escola.

Palavras-chave: **Democracia. Autonomia. Transparência.**

ABSTRACT

This research aims to identify which key features to consider democratic school and diagnose the opinion of officials (*Director-Coordinator, Teacher, Administrator, cooks, caretakers*) of school pupils (*Year 7 and 8*) and Association of Parents and Teachers (parents of students and teachers), the school management is democratic, verify how the involvement of the school, students, family and society in democratic management and identify the challenges of democratic management. The research was conducted in the city of Limoeiro do Norte, in the state of Ceará in the Northeast, more precisely in the elementary school César Neto Cal's, located in the community Sucupira in the Chapada do Apodi. The target audiences of the research were one (1) director-coordinator, eight (8) teachers (elementary I and II), one (1) Administrative Agent, three (3) employees of the cooking and cleaning, eight (8) participants of the Association Parent Teacher and thirty-four (34) students of Year 7 and 8, thus totaling 55 people surveyed. Investigative data collection with open and closed questions questionnaire was applied. Data obtained from questionnaires in the field research were divided into topics and analyzed the opinions of students, staff and the Parent-Teacher Association. The results showed that the researched school can not be considered democratic. And, in the opinions of students, few are heard by the school and many do not have freedom to express their ideas and vision of the students community is heard by little direction. They showed different opinions on school autonomy, while for most employees the school has autonomy in some aspects. For the Parent-Teacher Association school has no autonomy, for freedom that gives the institution is insufficient. According to our respondents, the main features that should be present in a democratic management are: honesty, transparency and freedom of expression. And the declarations of survey participants about what is a democratic school, can be summarized by the description of a caller who said: *"It is a school where all segments actively participate in the creation of their projects, from making significant, seeking improving the quality of teaching and learning."* It is concluded from the study that the biggest challenge for democratic management in the specific case of the elementary school César Cal's Neto is to engage employees, students, Association of Parents and Teachers, parents and community aimed at solving the challenges faced by school.

Keywords: **Democracy, Autonomy, Transparency.**

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Democracia na escola	31
Gráfico 2 – Democracia na escola	31
Gráfico 3 – Democracia na escola	32
Gráfico 4 – Liberdade de expressão	33
Gráfico 5 – Apoio nas sugestões	33
Gráfico 6 – Opiniões da comunidade	34
Gráfico 7 – Participação da comunidade	34
Gráfico 8 – Relação com a escola	39
Gráfico 9 – Relação com os professores	40
Gráfico 10 – Liberdade de comunicação	40
Gráfico 11 – Direção e comunidade	41
Gráfico 12 – Relação escola comunidade	41
Gráfico 13 – Característica de uma direção democrática	47
Gráfico 14 – Característica de uma direção democrática	47
Gráfico 15 – Característica de uma direção democrática	48

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Prática de participação da comunidade	35
Tabela 2 – Construção do Projeto Político Pedagógico	36
Tabela 3 – Escola incentiva os pais a acompanhar os filhos	36
Tabela 4 – Família na escola	36
Tabela 5 – Prática de comunicação na escola	37
Tabela 6 – Construção do Projeto Político Pedagógico	37
Tabela 7 – Escola incentiva os pais a acompanhar os filhos	38
Tabela 8 – Família na escola	38
Tabela 9 – Escola e os conflitos	42
Tabela 10 – Escola e os conflitos	43
Tabela 11 – Autonomia na escola	43
Tabela 12 – Autonomia na escola	44
Tabela 13 – Associação de Pais e Mestres	45
Tabela 14 – Grêmio	45
Tabela 15 – Associação de Pais e Mestres	45
Tabela 16 – Grêmio	46
Tabela 16 – Características de uma escola democrática na opinião dos alunos, funcionários e Associação de Pais e Mestres	51

SUMÁRIO

	Página
1 - INTRODUÇÃO	12
2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 O que é democracia?.....	15
2.2 Gestão escolar democrática.....	16
2.3 Princípios da democracia na escola.....	20
2.4 Desafios para consolidação de uma gestão democrática	20
2.5 Função dos Conselhos Escolares	22
2.6 Importância da Associação de Pais e Mestres (APM)	24
2.7 Construção do Projeto Político Pedagógico.....	25
2.8 Escola tradicional e escola democrática.....	26
3 - METODOLOGIA	28
4 - ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS.....	30
4.1 Democracia na escola.....	30
4.1.1 Alunos.....	30
4.1.2 Funcionários	31
4.1.3 Associação	32
4.2 Participação dos alunos, funcionários, pais e comunidade	32
4.2.1 Alunos.....	32
4.2.2 Funcionários	35
4.2.3 Associação	37
4.3 Relação alunos, funcionários e comunidade.....	39
4.3.1 Alunos.....	39
4.3.2 Funcionários	42
4.3.3 Associação	42
4.4 Autonomia da escola.....	43
4.4.1 Funcionários	43
4.4.2 Associação	43
4.5 Associação de Pais e Mestre e o Grêmio	44

4.5.1 Funcionários	44
4.5.2 Associação	45
4.6 Características da direção democrática	46
4.6.1 Alunos.....	46
4.6.2 Funcionários	47
4.6.3 Associação	48
4.7 Escola democrática	48
4.7.1 Alunos.....	48
4.7.2 Funcionários	49
4.7.3 Associação	50
4.8 Características de uma escola democrática	50
5 - CONCLUSÃO	52
REFERÊNCIAS	55
APÊNDICES	58
Questionário aplicado aos alunos	59
Questionário aplicado aos funcionários e APM	61

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho de pesquisa se delimitou a identificar junto aos funcionários (*Diretora-Coordenadora, Professores, Agente Administrativa, Merendeiras, Zeladoras*), aos alunos do fundamental II (*7º e 8º ano*) e a Associação de Pais e Mestres (*pais de alunos e professores*), se a Escola de Ensino Fundamental César Cal's Neto, na localidade de Sucupira, no município de Limoeiro do Norte-Ce no ano de 2014, pode ser considerada uma escola democrática.

Na educação se busca uma parceria entre escola, aluno, família e sociedade, no intuito de obter resultados que venham melhorar a aprendizagem do aluno. E nesse processo de parceria a escola tem papel fundamental para buscar desenvolver mecanismos que envolvam todos os participantes, obtendo assim uma gestão democrática.

Mas será que a gestão democrática acontece nas escolas? Será que cada integrante (funcionários, pais de alunos, comunidade e alunos) da escola é ouvido e tem suas sugestões analisadas, pela direção da escola? Quais as características que um diretor precisa ter para influenciar numa gestão democrática na escola? Quais as características de uma escola democrática? A escola democrática vive a democracia em todos os sentidos? O modelo de escola democrática é a melhor opção para atender a demanda da sociedade atual?

Este trabalho de pesquisa busca estudar se ocorre o processo de gestão democrática na escola e se a gestão democrática de fato acontece e como pode influenciar na melhoria da qualidade da educação.

Na educação se busca uma aprendizagem significativa, sendo a escola um dos meios usados para essa formação, por intermédio de uma gestão democrática, fortalecendo assim a democracia a qual busca igualdade de direito para todos.

O desenvolvimento dessa pesquisa busca verificar a influência da gestão democrática na melhoria do ensino e aprendizagem com qualidade e a participação dos funcionários da escola, alunos, família e sociedade.

O objetivo geral desse trabalho é conhecer quais são as características fundamentais para considerar democrática uma escola pública municipal. E tem como objetivos específicos diagnosticar a opinião dos funcionários da escola, dos alunos e da Associação de Pais e Mestres, se a gestão escolar é democrática; verificar como acontece o envolvimento da escola,

alunos, família e sociedade, na escola; conhecer as características de uma escola democrática e identificar quais os desafios de uma gestão democrática.

Algumas hipóteses foram levantadas sobre elementos fundamentais em uma gestão escolar democrática: a gestão democrática de fato existe na prática ou está só na teoria? Na gestão democrática é preciso valorizar as opiniões e sugestões, garantindo o direito de expressão, tomando as decisões baseado no consentimento da maioria? É preciso na gestão democrática existir parceria da direção com os funcionários, professores, alunos, família e sociedade, buscando a melhoria na qualidade da educação? E a figura principal para o desenvolvimento de uma gestão democrática é o diretor da escola?

Para facilitar o entendimento, o presente trabalho está dividido nas seguintes partes:

Na primeira parte explicamos o que é democracia, e que por meio dela se busca a participação da sociedade para melhorar a qualidade de vida.

A segunda parte mostra a importância de uma gestão democrática para a aprendizagem do aluno, envolvendo alunos, familiares e sociedade nas tomadas de decisões da escola.

A terceira parte esclarece os princípios de uma gestão democrática que são: ruptura com práticas autoritárias; participação; representação legítima dos segmentos; Projeto Político-Pedagógico da Escola e transparência.

Na quarta parte identificamos os desafios para consolidação de uma gestão democrática: as decisões escolares é responsabilidade de todos; falta de profissionais capacitados; educação de qualidade; escola acompanhar as tecnologias; escola ter autonomia e um gestor capaz de influenciar os segmentos da escola.

Na quinta e sexta partes trazemos a tona a função dos conselhos escolares e importância da Associação de Pais e Mestres (APM), os quais têm papel de contribuir melhorando a qualidade da educação.

A sétima parte falamos da construção do projeto político pedagógico numa gestão democrática, onde devem estar presentes funcionários da escola e comunidade.

A oitava parte mostra as características da escola tradicional e da democrática, onde na primeira a escola tem uma visão autoritária e na segunda está presente o diálogo.

Na nona parte explicamos a metodologia usada, ou seja, os caminhos, instrumentos e fontes de pesquisa usados durante a coleta de dados. Os dados aqui analisados foram coletados através de entrevistas (com questões abertas e fechadas) aplicadas com alunos, funcionários e associação de pais e mestres.

Na décima parte mostramos os resultados obtidos durante a pesquisa de campo.

E, por último, expomos as considerações que chamam atenção para partes importantes da pesquisa e sugerimos alternativas daquilo que acreditamos ser uma gestão democrática.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O que é democracia?

Muito se fala em democracia, mas qual o seu significado? Segundo Gomes (2000).

Democracia (do grego demos, "povo", e kratos, "autoridade"). Segundo o dicionário Aurélio: "1- Governo do povo; soberania popular; democratismo. 2-Doutrina ou regime político baseado nos princípios da soberania popular e da distribuição equitativa do poder." "É o governo do povo, para o povo, pelo povo". "Governo do povo" quer dizer governo com um sentido popular; "para o povo" significa que o objetivo é o bem do povo; "pelo povo" quer dizer realizado pelo próprio povo. Na democracia é o povo quem toma as decisões políticas importantes [...]. A democracia se opõe à ditadura e ao totalitarismo e reúne princípios e práticas que protegem a liberdade do ser humano.

A democracia almeja que todos tenham o direito de participar das decisões que podem melhorar a qualidade de vida em sociedade. Para isso é preciso que o cidadão saiba seus direitos e deveres, tornando assim o indivíduo autônomo, capaz de lutar pelas suas escolhas, crenças, valores e seu modo de ser, pois a democracia só acontece depois da autonomia. Será que os cidadãos estão prontos para viver a democracia? Analisando um pouco o cenário político é fácil perceber que a sociedade ainda não aprendeu reivindicar seus direitos junto à classe e/ou elite política.

Em meio a essa situação entra a escola que tem a função de desenvolver políticas educacionais que influenciem na sociedade mudando a visão e o pensamento dos indivíduos, tornando-os autônomos, formadores de opinião, que aprendem a respeitar as opiniões contrárias as suas, e assim formando uma sociedade democrática.

A escola precisa modificar sua estrutura, com a participação da comunidade, dos funcionários e alunos, reconstruir suas políticas voltadas para a democracia, entendendo que esse processo é formado de maneira conjunta, onde cada um dos envolvidos tem sua parcela de contribuição para que, com essa nova visão, as gerações vindouras possam sair da escola como um ser autônomo.

Segundo Gomes, autonomia é:

A capacidade de o sujeito compreender as contradições em seu pensamento e poder comparar suas ideias e valores com as de outras pessoas,

estabelecendo critérios de justiça e igualdade que, muitas vezes, o levarão a se contrapor a autoridade e as tradições da sociedade para decidir entre o certo e o errado. Assim, se a criança conviver em um “ambiente cooperativo”, e, portanto, democrático, que solicite trocas sociais, no qual seja respeitada pelo adulto e participe ativamente dos processos de tomada de decisões, poderá atingir sua autonomia, tornando-se uma verdadeira cidadã. Para isso é necessário um ambiente cooperativo, onde a opressão do adulto é reduzida ao máximo possível, e nele encontram-se as condições que levam a cooperação, o respeito mútuo, as atividades grupais, a ausência de sanções e de recompensas e onde as crianças têm oportunidade constante de fazer escolhas, tomar decisões e de expressar-se livremente.

2.2 Gestão escolar democrática

Vivemos em um mundo globalizado de constantes mudanças que exige que a sociedade e as instituições venham evoluir superando os desafios da miséria, da violência, das doenças e das desigualdades sociais, e a escola como parte integrante no processo de mudanças, por meio das suas políticas educacionais e suas práticas diárias, tem papel fundamental na formação de cidadãos capazes de influenciar nas transformações de uma sociedade mais generosa e igualitária. A escola como um agente de transformações só conseguirá realizar mudanças significativas quando envolver os funcionários, alunos e comunidade, que em conjunto buscam solucionar os desafios. É o modelo de trabalho em parceria que caracteriza a gestão democrática. Ferreira (2000, p. 167) diz que a gestão democrática da educação é hoje:

[...] um valor já consagrado no Brasil e no mundo, embora ainda não totalmente compreendido e incorporado à prática social global e à prática educacional brasileira e mundial. É indubitável sua importância como um recurso de participação humana e de formação para a cidadania. É indubitável sua necessidade para a construção de uma sociedade mais justa, humana e igualitária. É indubitável sua importância como fonte de humanização.

De acordo com a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que é a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, a qual estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, no Art. 3º e inciso VIII está escrito que o ensino será ministrado com base na “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino”; ainda conforme o Art. 14º e incisos I e II, os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática, “participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola” e a “participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes” (BRASIL, 2006).

Destarte, de acordo com a LDB, uma gestão democrática se estabelece com diálogo dos envolvidos, participação dos funcionários da escola e da sociedade, buscando, assim, unir forças na tentativa de melhorar a qualidade da educação.

Na visão de Luck (2000, p. 7),

A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio educacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento.

O enfoque numa gestão escolar democrática é a aprendizagem do aluno, buscando prepará-lo para competir e solucionar os desafios que existem no mundo globalizado, levando-o a ser um cidadão reflexivo, pensante e crítico. Desafiando-o a tornar-se autônomo, na busca do desenvolvimento das suas competências e habilidades, deixando assim o mesmo perceber que cada um tem um potencial incrível.

E para conseguir essa gestão democrática é necessário o envolvimento dos alunos, familiares e sociedade nas tomadas de decisões da escola. Conforme Luck (2000, p. 12) é preciso que a escola desenvolva práticas interativas, participativas e democráticas, para determinar as características de produtos e serviços, interação de dirigentes, funcionários e clientes, estabelecendo alianças, redes e parcerias, na busca de soluções de problemas e alargamento de horizontes.

Um dos desafios da escola na gestão democrática é formar cidadãos preparados para solucionar conflitos no mundo do conhecimento. Assim, a escola tem um papel fundamental na criação de condições nas quais o aluno possa ser inserido no mundo das competições, levando o ser humano a viver em parcerias, mas que ao mesmo tempo seja autônomo na busca de compreender os acontecimentos a sua volta e na sociedade.

Bordignon (2005, p. 12) afirma que:

A gestão democrática dos sistemas de ensino e das escolas públicas se coloca hoje como um dos fundamentos da qualidade da educação, como exercício efetivo da cidadania. E aqui se situa um dos maiores desafios dos educadores: a democracia, assim como a cidadania, se fundamenta na autonomia. Uma educação emancipadora é condição essencial para a gestão democrática. Escolas e cidadãos privados da autonomia não terão condições de exercer uma gestão democrática, de educar para a cidadania. A abordagem da gestão democrática do ensino público passa pela sala de aula, pelo projeto político-pedagógico, pela autonomia da escola.

Sendo uma das características marcantes da gestão democrática a descentralização do poder, assim as decisões passam a ser tomadas em grupos, deixando transparecer que cada um dos participantes ou parceiro da escola tem papel relevante, podendo então chegar a um objetivo comum, que é melhorar a qualidade da educação. Quando os problemas e conflitos são debatidos por quem vive a realidade é mais simples encontrar uma medida que possa resolver ou minimizar o mesmo.

De acordo com Machado (2000, p. 4), a descentralização é uma tendência mundial e é vista como benéfica,

A descentralização favorece a gestão com responsabilidade, na medida em que envolve muito mais atores na decisão final dos resultados. Propicia a quebra de colocar nos outros a culpa pelo fato de que as coisas não vão bem. Num sistema educacional centralizado cada qual coloca no outro a culpa do insucesso. Ninguém é responsável. Há uma sensação que a educação vai mal porque todos se sentem sem poder para fazer mudanças que julgam necessárias. O diretor da escola culpa os professores, estes os pais dos alunos, que por sua vez culpam o Ministério da Educação, que vai jogar a culpa na situação socioeconômica das famílias e vai se formando uma cadeia que não termina nunca. Na medida em que esta situação é rompida e se entrega a cada um responsabilidade compartilhada pelos resultados, cada qual se sente comprometido com o que pode fazer para reverter a situação.

Sendo que nem sempre a descentralização é vista como positiva, na visão de Almeida e Neto (2000, p. 35) “A crítica principal indica que a descentralização nem sempre funciona como elemento estimulador da democratização da ação estatal. Muitas vezes, ela se apresenta apenas como uma forma mais eficiente de controle dos gastos públicos”.

Entendendo que mesmo a gestão descentralizada sendo vista como um processo que pode trazer muitos benefícios, no sentido de melhorar a qualidade da educação, ela não é tão simples para acontecer, pois segundo Luck (2000, p. 18),

A descentralização da educação é, por certo, um processo extremamente complexo e, quando se considera o caso do Brasil, a questão se complexifica ainda mais, por tratar-se de um País continente, com diversidades regionais muito grandes, com distâncias imensas que caracterizam, também, grande dificuldade de comunicação, apesar de vivermos na era da comunicação mundial em tempo real. Em vista disso, só se pode pensá-la em termos graduais e processuais, mediante conquistas sucessivas.

Em conjunto com a descentralização na educação, deve acontecer a autonomia na escola. De acordo com Luck (2000, p. 21),

Autonomia, no contexto da educação, consiste na ampliação do espaço de decisão, voltada para o fortalecimento da escola como organização social comprometida reciprocamente com a sociedade, tendo como objetivo a melhoria da qualidade do ensino. Autonomia é a característica de um processo de gestão participativa que se expressa, quando se assume com competência a responsabilidade social de promover a formação de jovens adequada às demandas de uma sociedade democrática em desenvolvimento, mediante aprendizagens significativas.

A verdadeira autonomia escolar está relacionada a várias características dentre elas, pode ser citada, que a autonomia é um processo de construção. De acordo com Luck (2000, p. 25),

A autonomia é um processo que se constrói no dia a dia, mediante ação coletiva competente e responsável, realizada mediante a superação de naturais ambiguidades, contradições e conflitos. Para orientá-la, portanto, bastam diretrizes, princípios e estratégias, sendo normas e regulamentos inócuos e até mesmo contraproducentes, uma vez que limitam a participação e a criatividade necessárias para a construção social. Trata-se de uma construção processual, sem planta pré-traçada.

No processo de autonomia, pode ser destacada a criação da Unidade Executora, a qual tem a responsabilidade de receber, executar e administrar os recursos da unidade escolar. A Unidade Executora é “uma sociedade civil com personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, que pode ser instituída por iniciativa da escola, da comunidade ou de ambas”.

De acordo com Brasil (2009, p. 3), a função da Unidade Executora é:

- Administrar recursos transferidos por órgãos federais, estaduais, distritais e municipais;
- Gerir recursos advindos de doações da comunidade e de entidades privadas;
- Controlar recursos provenientes da promoção de campanhas escolares e de outras fontes;
- Fomentar as atividades pedagógicas, a manutenção e conservação física de equipamentos e a aquisição de materiais necessários ao funcionamento da escola; e
- Prestar contas dos recursos repassados, arrecadados e doados.

Percebe que em uma gestão escolar democrática é preciso ter participação de todos os segmentos da unidade escolar e da sociedade. É preciso a elaboração de um plano de atividades com o intuito de melhorar a qualidade da educação, que esteja de acordo com a realidade da escola, para que possa ser executado.

2.3 Princípios da democracia na escola

Para que a verdadeira democracia exista na escola é preciso levar em consideração algumas características que, de acordo com Monlevade (2005, p. 28) são elas:

1. Gestão Democrática supõe ruptura com práticas autoritárias, hierárquicas e clientelísticas. Por isto, a eleição de diretores, embora não constitua a essência da gestão democrática, tem sido o sinal histórico para distinguir o “tempo autoritário” do “tempo democrático”.

2. Gestão Democrática é participação dos atores em decisões e na avaliação. Talvez o ideal fosse fazer da assembleia geral escolar o órgão máximo deliberativo.

3. Gestão Democrática supõe representação legítima dos segmentos. A direção, embora eleita, representa o Estado.

4. A Gestão Democrática da escola se baliza pelo Projeto Político-Pedagógico da Escola. ... Embora a Proposta Pedagógica deva ser cientificamente assessorada pelos profissionais da educação, ela deve ser elaborada e avaliada por toda a comunidade escolar, presidida pelo Conselho.

5. Gestão Democrática da escola se articula com administração democrática do sistema de ensino. ... E, acima de tudo, a transparência e disponibilização de recursos financeiros deve ser o combustível do cotidiano da democracia na escola.

Diante dos pontos abordados acima, fica claro que em uma gestão democrática, vários fatores influenciam para que a democracia, de fato, aconteça, desde a quebra com os velhos métodos de administração, passando pela participação dos envolvidos na educação e nas decisões, levando em conta o Projeto Político Pedagógico para nortear o caminho a ser percorrido e, acima de tudo, administrar de forma transparente.

2.4 Desafios para consolidação de uma gestão democrática

A gestão democrática é essencial para o desenvolvimento de uma educação de qualidade para formar cidadão consciente de deveres e direitos. Para tanto é preciso perceber que educar não é tarefa só da escola. Segundo Luck (2000, p. 12):

[...] dada sua complexidade e crescente ampliação, já não é vista como responsabilidade exclusiva da escola. A própria sociedade, embora muitas vezes não tenha bem claro de que tipo de educação seus jovens necessitam, já não está mais indiferente ao que ocorre nos estabelecimentos de ensino.

Não apenas exige que a escola seja competente e demonstre ao público essa competência, com bons resultados de aprendizagem pelos seus alunos e bom uso de seus recursos, como também começa a se dispor a contribuir para a realização desse processo, assim como a decidir sobre os mesmos.

Quando o planejamento participativo acontece todos os segmentos da escola planejam em conjunto, cada participante contribui para o melhoramento da educação, ficando assim claro que decisões e metas ali traçadas são responsabilidade de todos.

E nesse processo de gestão participativa a equipe gestora tem grandes responsabilidades de buscar desenvolver as potencialidades de cada membro que compõem o grupo, na tentativa de obter resultados que possam melhorar o rendimento do aluno.

Mas, de acordo Machado (2000, p. 97), as pesquisas têm mostrado profissionais que não estão capacitados nem motivados para a obtenção de tal resultado,

Estudos têm demonstrado que uma variável crítica na educação é a qualificação e motivação dos profissionais que compõem a equipe escolar. Em larga medida, são eles que fazem a diferença entre uma escola que oferece boas condições de aprendizagem e outra em que o fracasso é regra. [...], até hoje o magistério não foi objeto de uma política global sistemática e continuada capaz de produzir impacto significativo na qualidade educacional e na profissionalização do magistério.

Outro desafio a ser enfrentado na educação brasileira, na visão de Machado (2000, p. 98) é: [...] “saldar a dívida social com a população, oferecendo uma educação de qualidade para todos, e atender aos novos requerimentos de formação de cidadania impostos pelas mudanças econômicas, políticas e tecnológicas deste final de século”. Ressaltando que muito já foi feito e melhorado na educação, mas há caminhos que ainda é preciso trilhar, buscando avançar, superando os desafios e oferecendo um ensino de qualidade para todos.

Mesmo a educação tendo progredido nos últimos anos no Brasil, a escola será mesmo que está preparada para formar cidadãos para atuar no mundo globalizado? Machado (2000, p. 98), afirma que:

[...] outro extremo, situam-se os desafios da formação de uma nova cidadania compatível com as mudanças resultantes do modelo emergente de sociedade, caracterizada pelas economias abertas e globalizadas, pela inovação tecnológica e pelo avanço do conhecimento, no qual, simultaneamente, se ampliam a polarização social, as demandas éticas, o controle social e o aumento da participação social, como resultado do retorno à democracia.

É preciso muito esforço da escola no intuito de acompanhar as tecnologias da globalização, preparando o educando para enfrentar o mercado de trabalho que a cada dia é

mais competitivo, exigindo uma visão global do mundo a sua volta. Machado (2000, p. 99) pergunta “[...] até que ponto as nossas escolas e seus profissionais estão preparados para assumir desafios? Não se trata de querer responder a essa questão com uma mera proposta de capacitação das equipes escolares”. Numa gestão democrática, é necessário que à escola tenha autonomia, não que ela seja independente, mas no sentido de ter iniciativa, criando e executando projetos que possam envolver os funcionários da unidade escolar, os alunos, as famílias e a sociedade.

Para Machado (2000, p. 100),

[...], o movimento mundial por autonomia das escolas surge no contexto das mudanças impostas às organizações pelo novo modelo produtivo e tecnológico contemporâneos, gerando consequências nas abordagens e padrões de gestão que passam a relevar, entre outros: as estruturas flexíveis e horizontalizadas, a avaliação de resultados, a capacidade de inovação, de resolução de problemas, a responsabilização, a participação e o controle social dos usuários dos serviços, bem como os métodos de aprendizagem em equipe.

E para superar os desafios numa gestão democrática, uma figura de grande importância é o gestor, capaz de influenciar os demais segmentos da escola. Sendo que uma maneira de valorizar os dirigentes é investindo em cursos de aperfeiçoamento e capacitação, o que estimula trabalhar motivado, querendo que sua equipe produza resultados. Para Machado (2000, p. 105) qualificar os diretores é preciso,

De acordo com a estratégia de elevação da qualidade e melhoria do desempenho dos sistemas educativos, vários países que promoveram reformas educativas vêm dando atenção aos profissionais da educação, dirigindo políticas especiais aos dirigentes escolares, sob as formas de capacitação ou de incentivos às lideranças escolares. [...]. Tomemos o caso do Programa Nacional de Qualificação de Diretores Escolares da Inglaterra como referência de experiência internacional nessa área. O Programa deve ser visto como parte da política geral do governo instalado pelo partido trabalhista inglês, o qual inaugurou ação agressiva no campo da educação, sob a afirmativa de que esse setor seria o coração do governo. Entre várias medidas, vale salientar a batalha pela elevação dos padrões educacionais a partir da melhoria da gestão nas escolas, deslocando a atenção das estruturas centralizadas. A busca da qualidade educativa, da profissionalização, da perspectiva da aprendizagem permanente e da ampliação do acesso para todos, são elementos integrantes da atual política educacional. A atenção às escolas significa prestar apoio, celebrar sucesso das boas escolas e ser intolerante com o mau desempenho, envolvendo, inclusive a troca de diretores.

2.5 Funções dos Conselhos Escolares

O conselho escolar tem a função de contribuir melhorando a qualidade da educação, apoiando a escola a buscar soluções visando o desenvolvimento do aprendizado. Mas, na maioria das vezes, os conselhos não cumprem seu papel. De acordo com Gracindo (2005, p. 40), verifica-se que,

A implantação dos Conselhos Escolares nas redes públicas de ensino tem ocorrido a partir da necessidade de controlar as verbas recebidas pelas escolas, [...]. Com isso, os Conselhos Escolares, em sua grande maioria, têm desenvolvido uma ação meramente fiscalizadora, que pouco contribui para a melhoria da prática social da educação.

Conforme Locatelli (2009) o Conselho Escolar é formado por;

[...] representantes de todos os grupos envolvidos com a educação: funcionários e professores da escola, pais e outros membros da comunidade. Ao trazer todos os interessados para discussão e tirar as decisões da mão de poucos, ele transforma a escola em um ambiente mais democrático e transparente.

O Conselho Escolar tem as seguintes funções, Brasília (2004, p. 44),

- Deliberativa: decidir, deliberar, aprovar, elaborar.
- Consultiva: opinar, emitir parecer, discutir, participar.
- Fiscal: fiscalizar, acompanhar, supervisionar, aprovar prestação de contas.
- Mobilizadora: apoiar, avaliar, promover e estimular.

O Conselho Escolar é visto como uma estratégia na gestão democrática, sendo a voz e o voto dos diferentes segmentos que compõem a escola, com o objetivo de dizer aos dirigentes como a comunidade pretende que a escola desenvolva suas atividades e, ao mesmo tempo, o conselho pode sugerir alternativas para resolver problemas dentro da escola.

Sendo visto como um processo para implantar a democratização na escola, os conselhos escolares são um meio de participação da comunidade nas decisões da escola.

Na visão dos autores Luiz, Riscal e Junior (2013 p.22),

Os conselhos escolares são parte de um esforço que visa à implantação e implementação de processos de democratização das decisões nas escolas públicas, através da participação da comunidade escolar e local na vida da escola. Na perspectiva da legislação atual, eles têm como foco a constituição de uma sociedade democrática por meio da participação da comunidade nas instituições públicas. A gestão democrática, princípio sobre o qual se assenta o processo de democratização da educação no país e, particularmente, na escola, tem nos conselhos escolares sua pedra angular, porque é pela

participação da comunidade escolar nos processos decisórios da escola que se implementa a democratização das relações escolares.

Compreendendo que o conselho escolar é o resultado de um trabalho coletivo, que tem por objetivo nortear o cotidiano da unidade escolar. Ressaltando a importância e influência do conselho, o qual deve buscar combater atitudes de preconceito e discriminação, pois na escola há uma grande diversidade cultural, onde cada indivíduo pode expressar sua maneira de pensar e ser respeitado. Luiz, Riscal e Junior (2013 p.22), então de acordo com esse pensamento, ao afirmarem que;

A escola constitui um espaço privilegiado para a implementação de práticas que combatam todos os tipos de discriminação e preconceito, porque abriga, em seu interior, todas as formas de diversidade étnico-racial ou cultural, origem social, gênero, sendo o conselho escolar uma instância que representa os segmentos da escola, mas não toda a diversidade da escola. Ele deve ser a instância que garante a participação e a manifestação dessa diversidade na escola. É necessário, por isso, que se estabeleça uma clara definição do campo de ação dos conselhos escolares, colocando-os, de fato, como uma instância de caráter deliberativo, normativo, fiscal, mobilizador e inclusive pedagógico na vida escolar, que determina os caminhos das ações políticas, sociais, culturais e pedagógicas da escola.

Em suma, o conselho escolar busca soluções para resolver e/ou minimizar problemas, e deve ser visto como um parceiro da escola, ajudando, elaborando, decidindo, avaliando, tendo como meta oferecer uma educação igualitária.

2.6 Importância da Associação de Pais e Mestres (APM)

Conforme informações da Agência Educa Brasil (2002), a APM é uma,

Entidade civil com personalidade jurídica própria, sem caráter lucrativo, formada por pais, professores, alunos e funcionários da escola. Geralmente, é regida por estatuto ou regulamento próprio definido por seus membros, de acordo com a legislação em vigor e as diretrizes do colegiado da unidade escolar. Algumas das responsabilidades da APM são: analisar e estudar os seus estatutos, procedendo às necessidades de mudança para a realidade da escola e comunidade junto ao conselho deliberativo; aprovar o estatuto em assembleia geral; administrar a associação segundo as normas expressas no estatuto; e manipular recursos financeiros oriundos de promoções realizadas pela comunidade e de convênios firmados com a secretaria de Educação, aprovados pelo colegiado nas escolas.

A Associação de Pais e Mestres deve ser vista como um dos caminhos para implantar uma gestão democrática, visando melhorar a qualidade da aprendizagem do aluno. Para Oliveira (2010, Ed. 121),

Quanto mais a família, estudantes, professores, diretores, enfim, toda a comunidade participa das atividades e decisões da escola, mais chances a criança tem de aprender. Quando atuantes, conselhos escolares e associações de pais e mestres (APMs) são bons exemplos de busca da gestão democrática. Afinal, nos conselhos e associações desse tipo, os integrantes podem participar da elaboração do planejamento anual da escola e influir na criação de regras relacionadas ao ambiente escolar e à qualidade da educação.

Entendida a grandeza que tem a APM, percebe-se o quanto pode contribuir dando continuidade aos projetos que a escola desenvolve. Mesmo que a escola mude de direção, ou secretário de educação ou prefeito, a escola pode caminhar com o apoio e ajuda da APM, sem sofrer mudanças que possam interferir na aprendizagem dos alunos.

2.7 Construção do Projeto Político Pedagógico

Considerando a importância do Projeto Político Pedagógico (PPP), no processo de uma gestão democrática, sendo o documento que norteia a escola o caminho a ser percorrido, na concepção de Rapakc (2010, p. 13) sobre o PPP;

O Projeto Político Pedagógico deve apresentar características de planejamento coletivo, e estar atrelado a concepções democráticas, [...]. Um PPP para ter credibilidade precisa apresentar a finalidade da escola, estrutura organizacional, currículo, tempos e espaços que ocorrerão as relações de trabalho, avaliação da aprendizagem, entre outros. O PPP rege as normas a serem seguidas pelos docentes, discentes, funcionários e toda a comunidade escolar. Particularmente considera o Projeto essencial por apresentar uma linha de referência e por possibilitar o planejamento para o futuro dos alunos, através de objetivos.

No processo de criação do PPP devem estar presentes funcionários da escola e comunidade, para traçarem metas que sejam possíveis cumprir, resultando no bom desenvolvimento do aluno, resultando no sucesso da escola. Devendo ser visto como o mapa norteador da unidade escolar, mostrando possíveis caminhos que podem ser percorrido para chegar aos objetivos desejados e caso não chegue onde planejado rever as decisões tomadas

em equipe, ficando assim a resolução dos problemas sobre a responsabilidade de todos envolvidos.

Na visão dos autores França, Lopes, Morais e Tavares (2012, p. 7) com relação ao PPP;

O projeto político pedagógico é um conjunto de propósitos, ações e propostas que se pretende desenvolver na escola, objetivando o sucesso escolar do aluno, ou seja, é o caminho que a escola percorre para atingir sua função própria. Ele também é visto como uma forma de organização do trabalho pedagógico, buscando soluções para superar os conflitos, e os problemas existentes na escola, a fim de que ela possa reorganizar-se e realizar suas funções sociais, garantindo a melhoria da qualidade do ensino.

O projeto político pedagógico é um planejamento para o futuro, no qual devem ser criadas metas que estejam de acordo com a realidade da escola. Deve buscar novos desafios com o objetivo de melhorar a qualidade da educação.

2.8 Escola tradicional e escola democrática

A educação vive um momento onde se busca um modelo que possa atender a diversidade dos participantes da comunidade escolar, com um ensino de qualidade para todos, pois cada um pode aprender no seu ritmo. Enfrentando os desafios de formar cidadãos que têm sido ensinados num sistema tradicional que tem como resultado a exclusão, percebendo assim a necessidade de mudanças na estrutura da educação, sendo uma alternativa a educação pautada na democracia.

De acordo com Okada (2009),

Na pedagogia tradicional o professor é a figura central. Ele ensina as matérias de maneira sistematizada e o aluno absorve esses conhecimentos como se fosse uma "tabula rasa". Apesar de vigorar em muitas escolas, essa prática se instituiu por "inércia da burocracia e do cotidiano escolar e pela crença de que o conhecimento era imutável e transmissível".

Na escola de tendência democrática, segundo Okada (2009), "seu grande diferencial é que seus alunos não são "obrigados" a assistir as aulas obedecendo um cronograma comum, único. Eles escolhem as atividades a fazer de acordo com seus interesses".

É fácil observar as características da escola tradicional e da democrática, sendo que a escola tradicional ainda é muito presente no Brasil.

Vejamos na tabela as características da escola tradicional e da escola democrática.

Vivência autoritária	Vivência democrática
Ausência de diálogo.	Liberdade de expressão, diálogo.
Nas relações escolares há apenas um ganhador.	A relação não é entre ganhadores e perdedores, mas um grupo em que todos ganham.
Desigualdade no exercício do poder. Determina-se quem dá as ordens e quem as obedece.	Estimula-se o comportamento de independência, solicitam-se opiniões, evita-se a distância hierárquica.
Valorização da posição hierárquica, rejeição ao questionamento da ordem institucional ou do poder instituído.	Busca-se participação responsável, incentivo ao questionamento, à descoberta.
Autoridade exercida sem crítica, resistência à avaliação.	Autoridade exercida possibilitando a crítica ao que está posto, avaliando e revendo posições.

Fonte: Maria Celeste da Silva Carvalho e Ana Célia Bahia Silva, 2014.

Na visão de Gomes, sobre escola democrática e escola tradicional, afirma que:

A escola democrática é diferente da escola tradicional. A primeira geralmente não está dividida em séries e sim em ciclos, os alunos junto com os professores escolhem o que será aprendido. A outra é a escola que muitos de nós estudamos, ou estudou, onde as coisas simplesmente são impostas aos alunos, como se estes fossem um problema e não parte do processo.

A escola democrática é um caminho para a melhoria da qualidade da educação e é vista como modelo para a verdadeira inclusão, onde o indivíduo é respeitado e tem o direito de participar das decisões escolares.

3 METODOLOGIA

Durante a pesquisa foi feito um levantamento de dados quantitativos. De acordo com segundo Silva (2011) a pesquisa quantitativa é a mais indicada para coleta de dados, é necessário à utilização de um questionário estruturado com perguntas simples e de fácil compreensão. Foi adotada a técnica de documentação direta, que de acordo com Marconi & Lakatos (2003, p. 186), a documentação direta "constitui-se, em geral, no levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem. Esses dados podem ser obtidos de duas maneiras: através da pesquisa de campo ou da pesquisa de laboratório". No caso deste trabalho, as informações foram obtidas através da pesquisa de campo, uma vez que de acordo com Marconi & Lakatos (2003, p. 187):

Pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

A pesquisa foi desenvolvida na cidade de Limoeiro do Norte, no Estado do Ceará, na Região Nordeste, mas precisamente na escola de ensino fundamental César Cal's Neto, localizada na comunidade Sucupira na Chapada do Apodi.

Foram entrevistados uma (1) coordenadora-diretora, oito (8) professores (fundamental I e II), uma (1) agente administrativa, três (3) funcionárias da cozinha e limpeza, oito (8) participantes da Associação de Pais e Mestres e trinta e quatro (34) alunos do 7º e 8º ano (*amostragem aleatória das duas salas*), totalizando assim, 55 pessoas.

A escola escolhida para ser objeto desta pesquisa foi construída em 1986, pela Prefeitura Municipal de Limoeiro do Norte, com a ajuda do Deputado Federal César Cal's Neto, cuja denominação da escola foi dada em sua homenagem. A escola encontra-se atualmente credenciada com o Parecer 679 aprovado em 15/09/2004. Nesse ano de 2014 a escola está recebendo alunos das comunidades: Baixa Grande, Km 60, Assentamento Diamantina, Baixa Branca e Sucupira, totalizando 195 alunos matriculados, sendo 91 no fundamental II.

Para a realização da coleta de dados da pesquisa foram aplicados dois questionários investigativos com questões abertas e fechadas, sendo 12 perguntas para os funcionários e

Associação de Pais e Mestres, e o outro questionário com 14 perguntas para os alunos do 7º e 8º ano.

Os questionários aplicados tinham questões abertas e fechadas, sendo que algumas perguntas eram iguais e outras diferentes nos dois questionários.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Os dados obtidos dos questionários aplicados (*aos alunos do 7º e 8º ano numa faixa etária de 11 a 16 anos, dos funcionários da escola numa faixa etária de 22 a 49 anos e da Associação de Pais e Mestres com uma faixa etária de 28 a 50 anos*) na pesquisa de campo foram distribuídos em tópicos e analisados.

Foram analisadas as opiniões dos alunos, funcionários e da Associação de Pais e Mestres, nos seguintes tópicos:

- Democracia na escola;
- Participação dos alunos, funcionários e pais;
- Relação alunos e escola;
- Comunidade e Escola;
- Autonomia da escola;
- Associação de Pais e Mestres e o Grêmio;
- Projeto Político Pedagógico e
- Direção.

Em cada um dos tópicos tem-se a visão dos três grupos participantes da pesquisa.

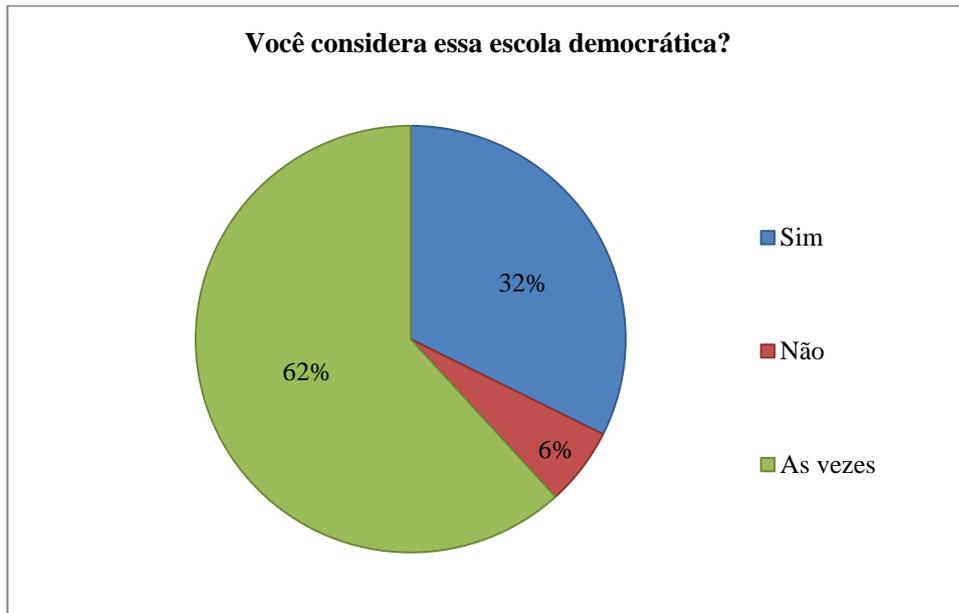
- Alunos (*7º e 8º ano*);
- Funcionários da escola (*professores, agente administrativa, cozinheiras, zeladoras e coordenadora-diretora*) e,
- Associação de Pais e Mestres (*APM*).

Os dados foram apresentados em forma de gráficos e tabelas em porcentagem, e outros em texto transcritos da maneira que estavam nos questionários.

4.1 Democracia na escola

4.1.1 Alunos

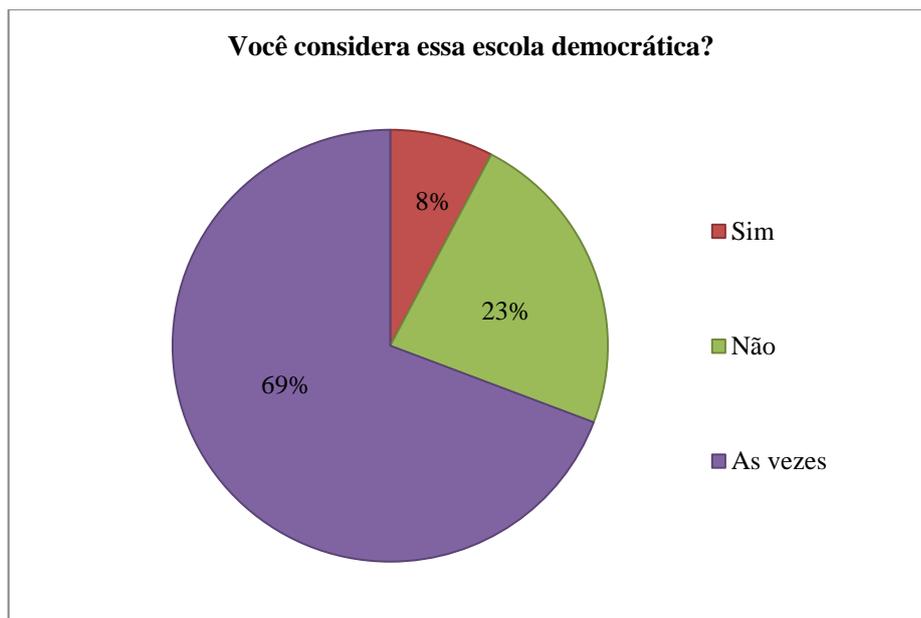
Perguntado para os alunos se consideravam a escola democrática, para a grande maioria (62%) dos alunos a escola às vezes é democrática, 32% afirmaram que é democrática sim e 6% não vê a escola como democrática (Gráfico 1).

Gráfico 1 – Democracia na escola

Fonte: Pesquisa de Campo, 2014.

4.1.2 Funcionários

A pesquisa mostrou que 69% dos funcionários consideram que às vezes a escola é democrática, 23% não a vê como democrática e 8% afirmaram que a escola é democrática (Gráfico 2).

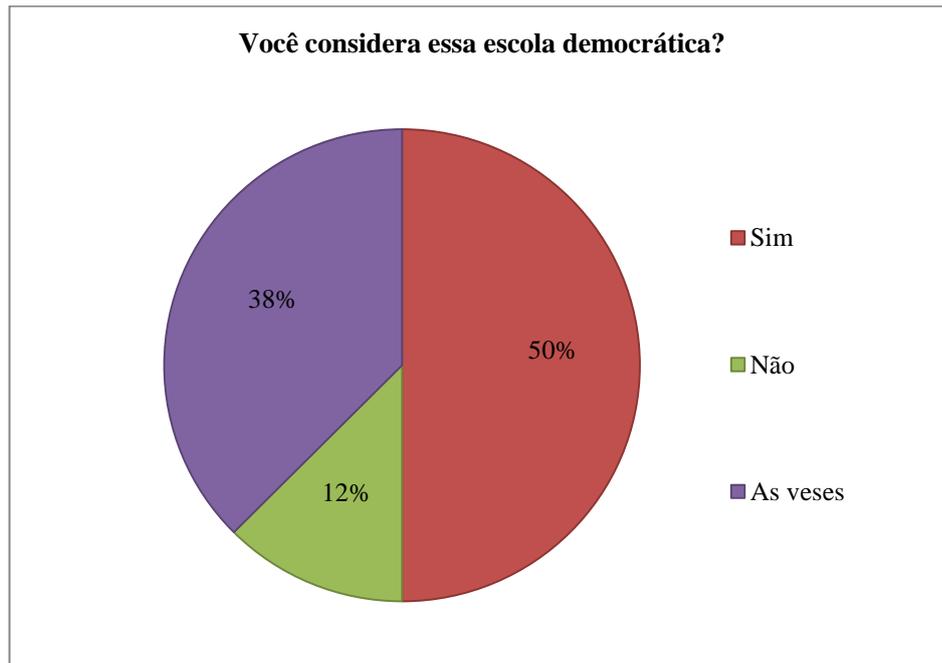
Gráfico 2 - Democracia na escola

Fonte: Pesquisa de Campo, 2014.

4.1.3 Associação

Na Associação de Pais e Mestres 50% afirmaram que a escola é democrática, para 38% às vezes e 12% não veem como democrática (Gráfico 3).

Gráfico 3 - Democracia na escola

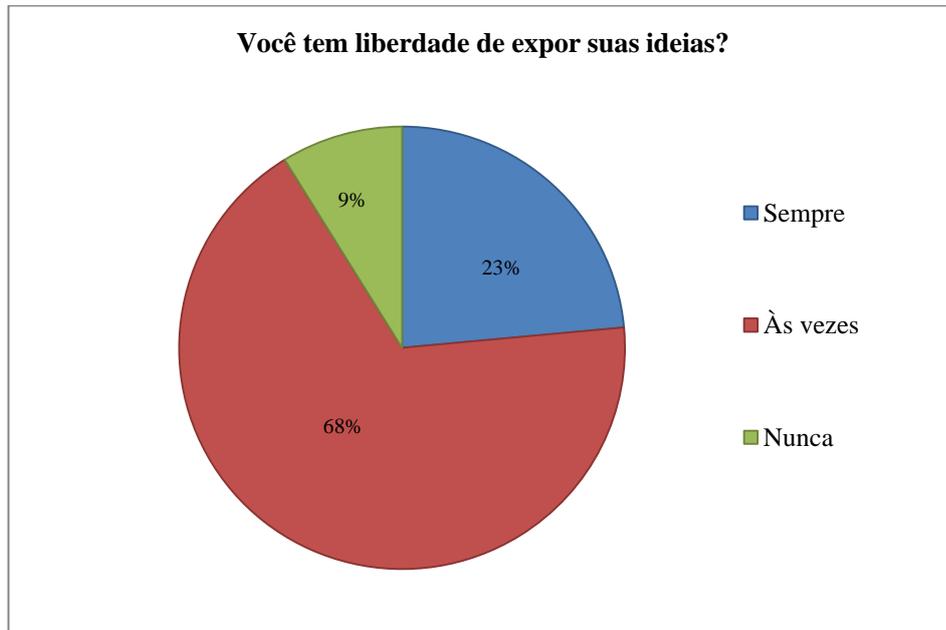


Analisando as opiniões dos pesquisados, 56% consideram a escola às vezes como democrática, 30% afirmaram que é democrática, e somente 14% não a consideram democrática.

4.2 Participação dos alunos, funcionários, pais e comunidade

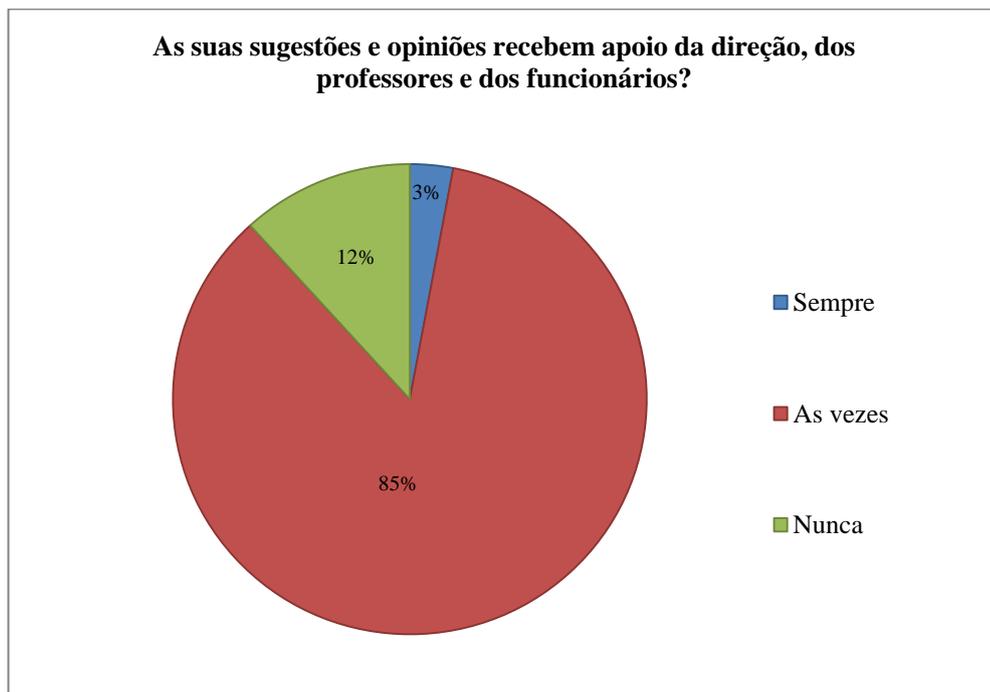
4.2.1 Alunos

Em relação a ter liberdade de expor suas ideias, 68% dos alunos afirmaram que às vezes têm liberdade, 23% dizem que sim e 9% não têm liberdade para expor suas opiniões (Gráfico 4).

Gráfico 4 - Liberdade de expressão

Fonte: Pesquisa de Campo, 2014.

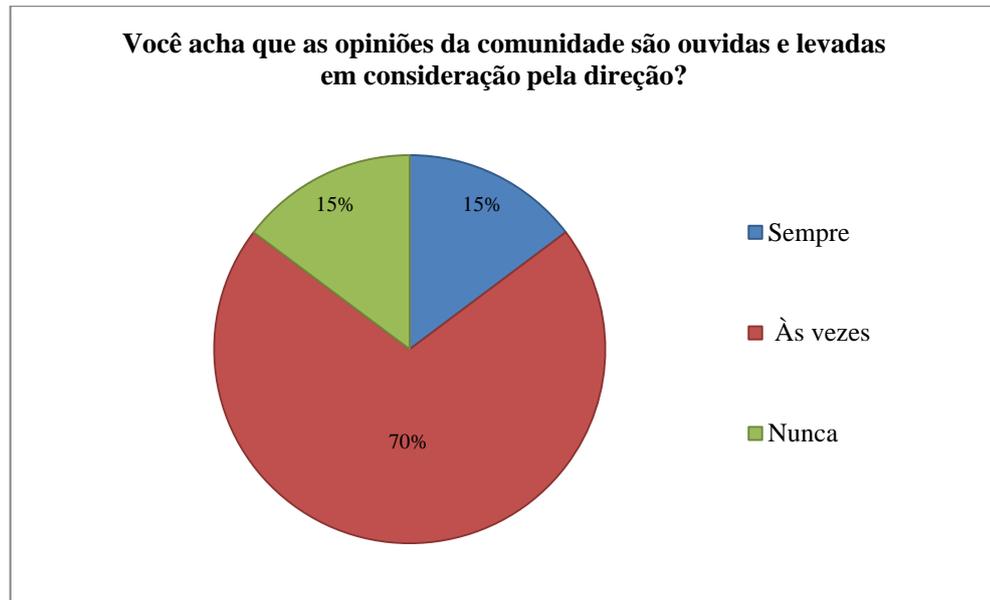
Quando perguntados se as opiniões eram apoiadas pelos funcionários da escola, a maioria dos alunos (85%) respondeu que às vezes são, 12% disseram que nunca foram e a minoria (3%) que sempre são apoiados (Gráfico 5).

Gráfico 5 – Apoio nas sugestões

Fonte: Pesquisa de Campo, 2014.

Na visão dos alunos, 70% afirmaram que só às vezes as opiniões da comunidade são levadas em consideração pela direção da escola, para 15% sempre são, e para 15% a comunidade nunca é ouvida pela direção (Gráfico 6).

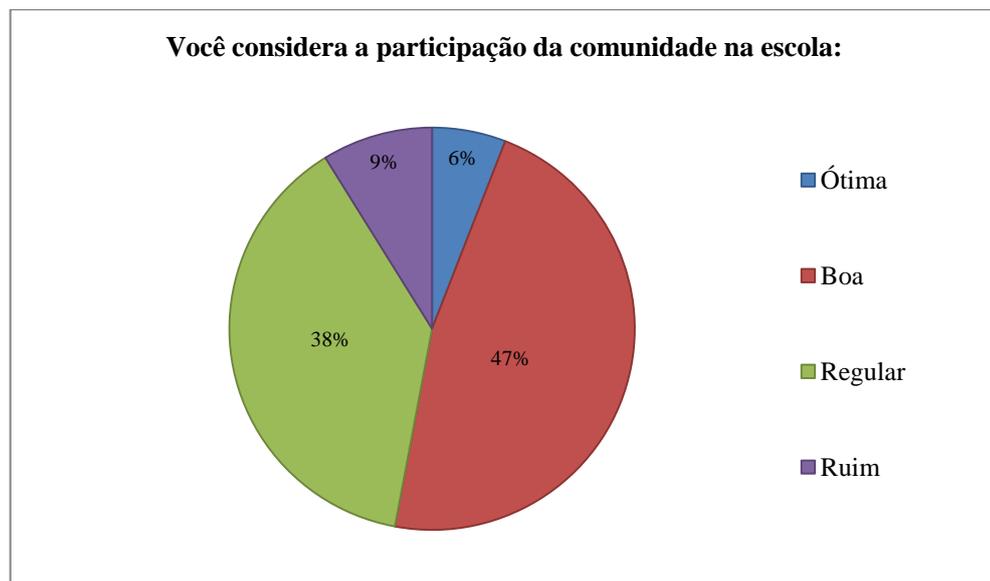
Gráfico 6 – Direção e comunidade



Fonte: Pesquisa de Campo, 2014.

Com relação à participação da comunidade, 47% dos alunos acham boa, 38% vê como regular, 9% opinaram que é ruim e 6% consideram ótima (Gráfico 7).

Gráfico 7 – Participação da comunidade



Fonte: Pesquisa de Campo, 2014.

No quesito participação avaliando os critérios tanto da participação dos alunos quanto da comunidade na escola, nas opiniões dos alunos pesquisados, 74% em média afirmaram que às vezes têm liberdade para expor suas ideias e são apoiadas pela escola e as opiniões da comunidade são ouvidas pela direção, 14% em média declaram que ambos (alunos e comunidade) sempre são ouvidos, e 12% afirmam que os alunos e a comunidade nunca recebem atenção da direção.

Chamando atenção para o seguinte dado, somente 3% dos alunos afirmaram que as suas sugestões e opiniões recebem apoio da direção, dos professores e dos funcionários, ficando clara a necessidade urgente de se dar mais atenção aos alunos, ouvindo suas opiniões, críticas e suas ansiedades.

4.2.2 Funcionários

Nas opiniões dos funcionários sobre as práticas que a escola utiliza para participação, 75% afirmaram que a escola usa o diálogo, buscando interação entre professor, aluno, diretor, serventes e comunidade, 25% disseram que a escola utiliza reuniões fechadas com os funcionários, onde são tomadas decisões isoladas, nenhum dos entrevistados (0%) vê a centralização das decisões, e não existem discussões sobre assuntos a serem trabalhados (Tabela 1).

Tabela 1 – Prática de participação da comunidade

Que práticas de participação ou comunicação a escola utiliza?	%
O diálogo, buscando interação entre professor, aluno, diretor, serventes e comunidade.	75
Reuniões fechadas com os funcionários, onde são tomadas decisões isoladas.	25
Centralização das decisões.	0
Não existe discussões sobre assuntos a serem trabalhados.	0

Fonte: Pesquisa de Campo, 2014.

Com relação aos critérios que a escola leva em consideração na construção do Projeto Político Pedagógico, 54% dos funcionários afirmaram que acontece a construção coletiva com a participação de todos os segmentos da escola, 38% declararam que a construção acontece só entre professores, e para 8% a construção se dá com a participação de todos os segmentos da escola e os pais dos alunos (Tabela 2).

Tabela 2 – Construção do Projeto Político Pedagógico

O que a escola leva em consideração na construção do Projeto Político Pedagógico?	%
Construção entre professores.	38
Construção coletiva com a participação de todos os segmentos da escola.	54
Construção com a participação de todos os segmentos da escola e os pais dos alunos.	8

Fonte: Pesquisa de Campo, 2014.

Nas opiniões dos funcionários, o que a escola tem feito para os pais acompanharem o desempenho dos filhos: 54% disseram que a escola está aberta e procura criar meios para fortalecer esta relação, 31% afirmaram que a escola mantém os pais informados através de reuniões, e na visão de 15% a escola convoca os pais individualmente (Tabela 3).

Tabela 3 – Escola incentiva os pais a acompanhar os filhos

O que a escola promove para incentivar os pais a acompanhar o desempenho de seus filhos?	%
Mantém os pais informados através de reuniões.	31
A escola está aberta e procura criar meios para fortalecer esta relação.	54
Convoca os pais individualmente.	15

Fonte: Pesquisa de Campo, 2014.

Houve unanimidade nas opiniões dos funcionários sobre a frequência da família na escola 100%. Todos reconhecem que algumas famílias participam de forma ativa e outras não acompanham nem quando convocadas; nenhum dos entrevistados 0% respondeu que a família é ausente e só aparece na escola quando convocados; o mesmo aconteceu quando perguntados sobre a presença dos familiares na escola para acompanhar o desenvolvimento dos filhos (Tabela 4).

Tabela 4 – Família na escola

Frequência da família na escola?	%
Sempre presente na escola para acompanhar o desenvolvimento dos filhos.	0
É ausente e só aparece na escola quando convocados.	0
Algumas famílias participam de forma ativa e outras não acompanham nem quando convocadas.	100

Fonte: Pesquisa de Campo, 2014.

Resumindo, os dados sobre a participação da escola em atrair a atenção da comunidade, na construção do PPP, no incentivo dos pais a acompanhar os filhos e na frequência da família na escola, na visão da maioria dos funcionários entrevistados os resultados foram positivos, pois, a escola busca por meio do diálogo a participação de todos, busca uma construção coletiva do PPP, está aberta às relações com os pais e que parte das famílias participam ativamente.

4.2.3 Associação

Na opinião da Associação de Pais e Mestres sobre as práticas que a escola utiliza para participação: 87% afirmaram que a escola usa o diálogo, buscando interação entre professor, aluno, diretor, serventes e comunidade, 13% disseram que a escola utiliza reuniões fechadas com os funcionários, onde são tomadas decisões isoladas, ninguém 0% vê centralização das decisões e não existem discussões sobre assuntos a serem trabalhados (Tabela 5).

Tabela 5 – Prática de comunicação na escola

Que práticas de participação ou comunicação a escola utiliza?	%
O diálogo, buscando interação entre professor, aluno, diretor, serventes e comunidade.	87
Reuniões fechadas com os funcionários, onde são tomadas decisões isoladas.	13
Centralização das decisões.	0
Não existe discussões sobre assuntos a serem trabalhados.	0

Fonte: Pesquisa de Campo, 2014.

Com relação à construção do Projeto Político Pedagógico, na concepção dos participantes da associação, e os critérios que a escola leva em consideração: 38% afirmaram que acontece a construção coletiva com a participação de todos os segmentos da escola, 37% opinaram que a construção se dá com a participação de todos os segmentos da escola e os pais dos alunos, e 25% declararam que a construção acontece só entre professores (Tabela 6).

Tabela 6 - Construção do Projeto Político Pedagógico

O que a escola leva em consideração na construção do Projeto Político Pedagógico?	%
Construção entre professores.	25
Construção coletiva com a participação de todos os segmentos da escola.	38
Construção coletiva com a participação de todos os segmentos da escola e os pais dos alunos.	37

Fonte: Pesquisa de Campo, 2014.

Com relação no que a escola tem feito para incentivar os pais a acompanhar seus filhos, na visão da Associação de Pais e Mestres, 75% afirmaram que a escola mantém os pais informados através de reuniões, 13% disseram que a escola está aberta e procura criar meios para fortalecer esta relação, e para 12% a escola convoca os pais individualmente (Tabela 7).

Ressaltando que para reunir os pais dos alunos não é fácil, pois são de comunidades diferentes e distantes da escola.

Tabela 7 - Escola incentiva os pais a acompanhar os filhos

O que a escola promove para incentivar os pais a acompanhar o desempenho de seus filhos?	%
Mantém os pais informados através de reuniões.	75
A escola está aberta e procura criar meios para fortalecer esta relação.	13
Convoca os pais individualmente.	12

Fonte: Pesquisa de Campo, 2014.

Nas opiniões dos associados sobre a frequência da família na escola, 57% vê que algumas famílias participam de forma ativa e outras não acompanham nem quando convocadas; para 29% dos interlocutores a família é ausente e só aparece na escola quando convocada; e 14% afirmaram que a família é sempre presente na escola para acompanhar o desenvolvimento dos filhos (Tabela 8).

Vale notar que existem dificuldades dos pais e parentes em se locomoverem até a escola, pois algumas comunidades ficam distante da escola, o que pode influenciar na ausência dos pais nas reuniões escolares.

Tabela 8 - Família na escola

Frequência da família na escola?	%
Sempre presente na escola para acompanhar o desenvolvimento dos filhos.	14
É ausente e só aparece na escola quando convocados.	29
Algumas famílias participam de forma ativa e outras não acompanham nem quando convocadas.	57

Fonte: Pesquisa de Campo, 2014.

Considerando os dados sobre a participação da escola em atrair a atenção da comunidade, na da construção do Projeto Político Pedagógico, no incentivo dos pais a

acompanhar os filhos e na frequência da família na escola, nas opiniões da maioria dos associados os resultados são positivos, pois, a escola busca, por meio do dialogo, a participação de todos, busca uma construção coletiva, mantém os pais informados nas reuniões, e um número considerável de pais e parentes participam ativamente e outras nem quando convocadas.

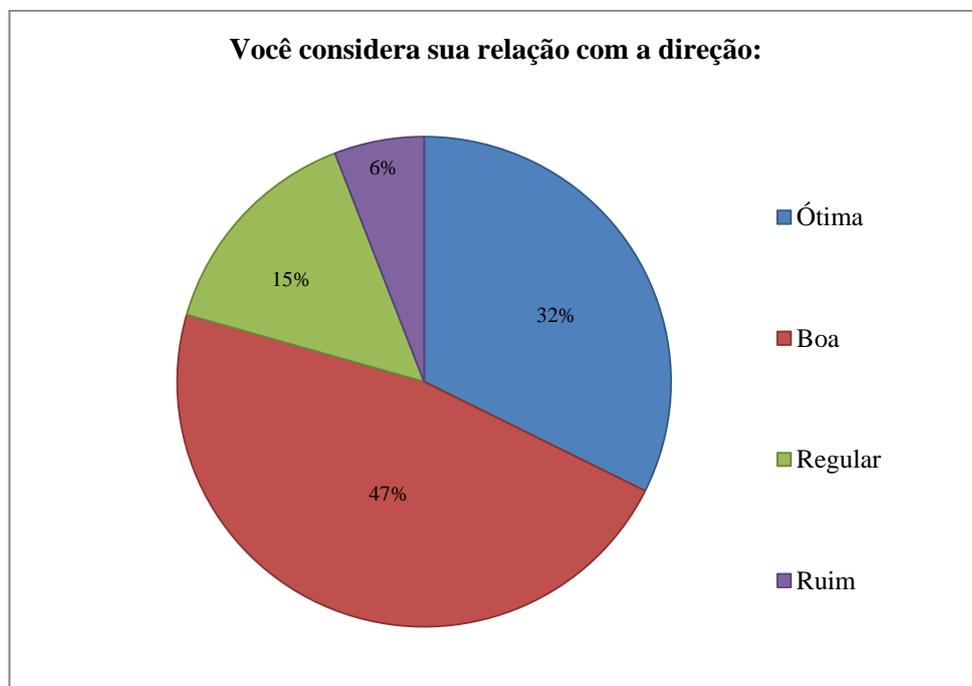
4.3 Relação alunos, funcionários e comunidade

4.3.1 Alunos

Na visão dos alunos sobre a relação com a direção da escola, 47% afirmaram ser boa, 32% consideram ótima, 15% avaliaram como regular; e a minoria 6% acha a relação ruim (Gráfico 8).

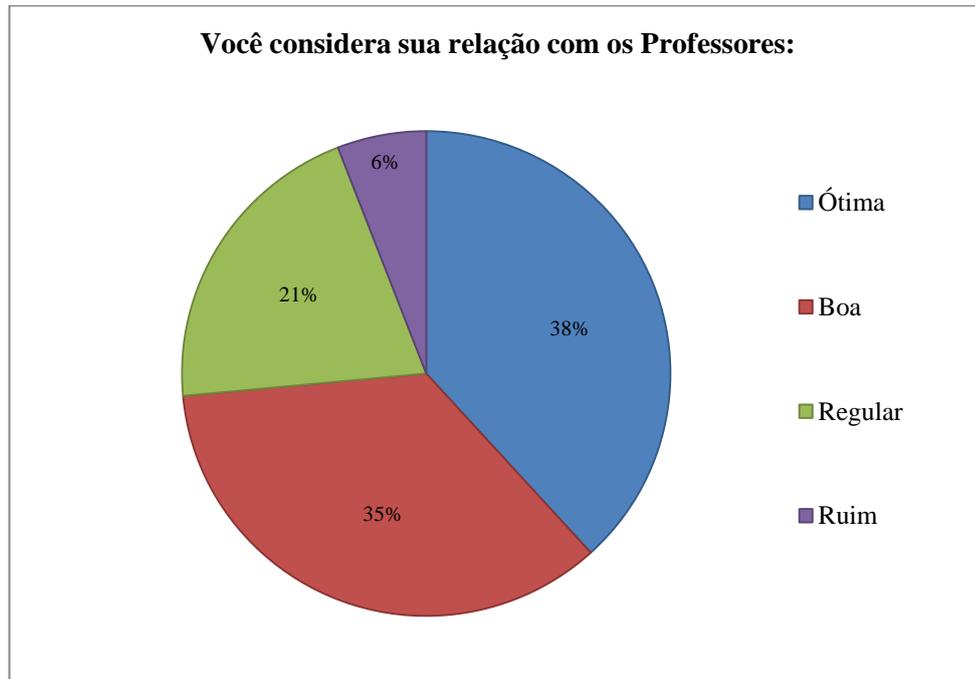
Considerando que na E. E. F César Cal's Neto a diretora/coordenadora exerce as duas funções ao mesmo tempo.

Gráfico 8 – Relação com a escola



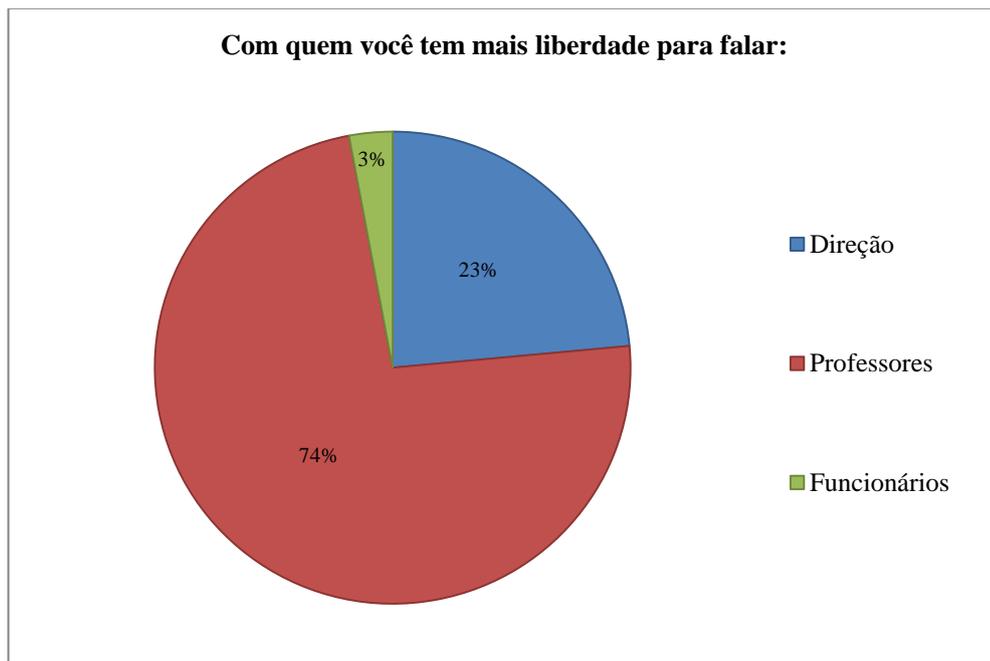
Fonte: Pesquisa de Campo, 2014.

Sobre a relação dos alunos com os professores, 38% consideram que é ótima, 35% declararam ser boa, 21% vê como regular, e 6% como sendo ruim (Gráfico 9).

Gráfico 9 – Relação com os professores

Fonte: Pesquisa de Campo, 2014.

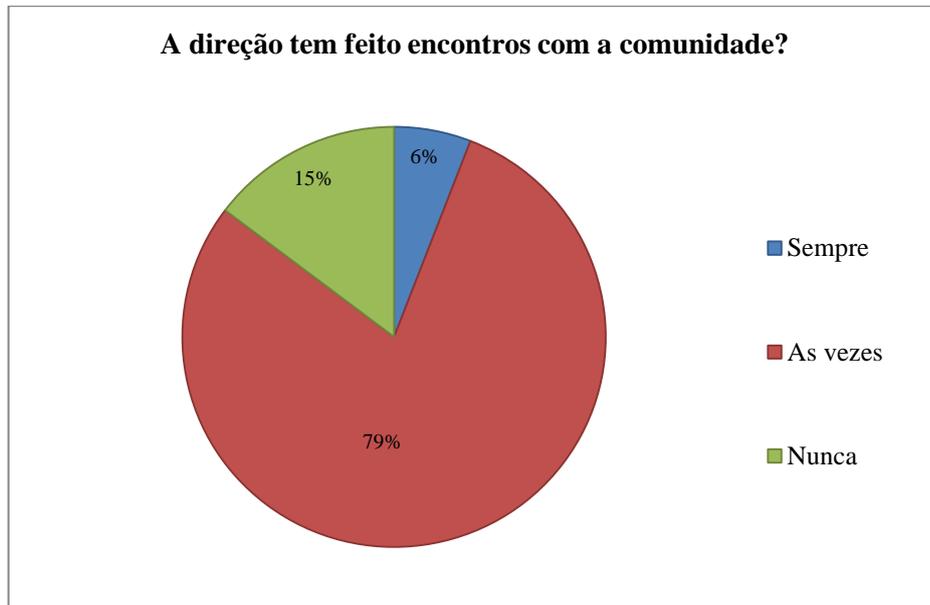
A maioria 74% dos alunos afirmou ter mais liberdade para falar com os professores, 23% opinaram que se sentem mais a vontade com a direção da escola e a minoria 3% tem mais liberdade com os funcionários (Gráfico 10).

Gráfico 10 – Liberdade de comunicação

Fonte: Pesquisa de Campo, 2014.

Na opinião de 79% dos alunos participantes da pesquisa, às vezes a escola faz encontro com a comunidade, para 15% esses encontros nunca acontecem, e na visão de 6% sempre há encontros com a comunidade (Gráfico 11).

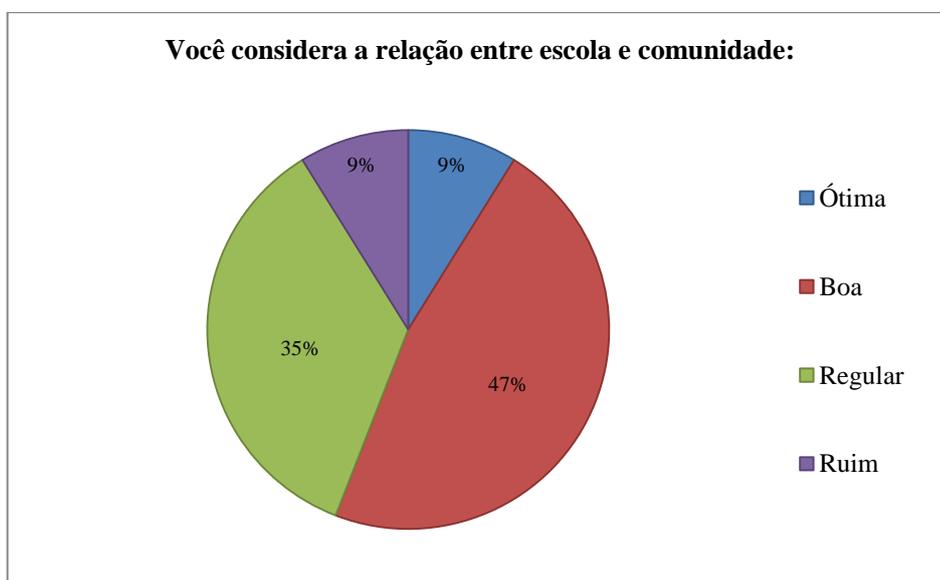
Gráfico 11 – Direção e comunidade



Fonte: Pesquisa de Campo, 2014.

Considerando a relação entre escola e comunidade, 47% dos alunos avaliaram como boa, 35% opinaram que é regular, 9% vê essa relação como ótima, e para 9% é ruim (Gráfico 12).

Gráfico 12 – Relação escola comunidade



Fonte: Pesquisa de Campo, 2014.

Avaliando a relação dos alunos com a direção, professores e a relação da escola com a comunidade, nas opiniões dos alunos pesquisados, a maioria opinou que é boa ou regular.

E no quesito liberdade, a maioria se sente mais a vontade para falar com os professores, e há espaço de interação e diálogo necessários na relação ensino/aprendizado. Ou seja, há espaço para a criatividade, para o questionamento e a inquieta e saudável curiosidade infanto-juvenil. Os professores valorizavam os talentos dos alunos.

Salientando que umas das dificuldades da escola realizar encontros com as comunidades é a distancias das mesmas até a escola.

4.3.2 Funcionários

Com relação como a escola lida com os conflitos que surgem no cotidiano escolar, na visão de 70% dos funcionários a escola procura resolver somente com os funcionários da escola, 30% vê que a escola tenta resolver por meio do diálogo com os funcionários e a comunidade para chegar a uma decisão, e nenhum dos entrevistados 0% afirmou que não existe uma preocupação para resolver estes conflitos (Tabela 9).

Tabela 9 – Escola e os conflitos

Como a escola lida com as diferentes opiniões e conflitos que surgem no cotidiano escolar.	%
Através de diálogos com os funcionários e a comunidade para chegar a uma decisão.	30
Procurar resolver somente com os funcionários da escola.	70
Não existe uma preocupação para resolver estes conflitos.	0

Fonte: Pesquisa de Campo, 2014.

4.3.3 Associação

Na concepção da Associação de Pais e Mestre sobre a maneira como a escola lida com os conflitos que surgem no cotidiano escolar, 57% afirmaram que é através de diálogos com os funcionários e a comunidade que se pode chegar a uma decisão, 43% opinaram que a escola procura resolver somente com os funcionários da escola e para nenhum dos entrevistados 0% respondeu que não existe uma preocupação para resolver estes conflitos (Tabela 10).

Tabela 10 - Escola e os conflitos

Como a escola lida com as diferentes opiniões e conflitos que surgem no cotidiano escolar.	%
Através de diálogos com os funcionários e a comunidade para chegar a uma decisão.	57
Procurar resolver somente com os funcionários da escola.	43
Não existe uma preocupação para resolver estes conflitos.	0

Fonte: Pesquisa de Campo, 2014.

Analisando a visão dos funcionários da escola e da APM, sobre a posição da escola em lidar com os conflitos interno, enquanto que um número considerável de funcionários entrevistados diz que a escola resolve os problemas com ajuda dos funcionários, a maioria da APM vê que a escola busca solucionar os conflitos com a ajuda dos funcionários e a comunidade.

4.4 Autonomia da escola

4.4.1 Funcionários

Perguntados se a escola tinha autonomia, 69% dos funcionários respondeu que em alguns aspectos tem autonomia total e em outros ainda não, pois, necessita da liberação de terceiros. Para 31% não autonomia, pois a liberdade que se dá a instituição é insuficiente para que essa autonomia seja completa, e todos reconhecem que a escola não tem liberdade para usar seus recursos financeiros sem necessitar de ajuda de terceiros (Tabela 11).

Tabela 11 – Autonomia na escola

A escola tem autonomia?	%
Sim, pois, tem liberdade para usar seus recursos financeiros sem necessitar de ajuda de terceiros.	0
Não, pois a liberdade que se dá a instituição é insuficiente para que essa autonomia seja completa.	31
Em alguns aspectos tem autonomia total e em outros ainda não, pois, necessita da liberação de terceiros.	69

Fonte: Pesquisa de Campo, 2014.

4.4.2 Associação

Analisando a visão da Associação de Pais e Mestres com relação à autonomia da escola, a maioria 57% diz que a escola não é autônoma, pois a liberdade que se dá a instituição é insuficiente para que essa autonomia seja completa. 29% afirmaram que em alguns aspectos tem autonomia total e em outros ainda não, pois, necessita da liberação de terceiros. 14% declarou que sim, pois, tem liberdade para usar seus recursos financeiros sem necessitar de ajuda de terceiros (Tabela 12).

Ressaltando que na opinião da escola a Associação de Pais e Mestres é ausente na escola, comparecendo somente quando convocada para as reuniões.

Tabela 12 - Autonomia na escola

A escola tem autonomia?	%
Sim, pois, tem liberdade para usar seus recursos financeiros sem necessitar de ajuda de terceiros.	14
Não, pois a liberdade que se dá a instituição é insuficiente para que essa autonomia seja completa.	57
Em alguns aspectos tem autonomia total e em outros ainda não, pois, necessita da liberação de terceiros.	29

Fonte: Pesquisa de Campo, 2014.

Enquanto que para a maioria dos funcionários a escola tem autonomia em alguns aspectos e em outros ainda não, pois, necessita da liberação de terceiros, para a Associação de Pais e Mestres a escola não tem autonomia, pois a liberdade que se dá a instituição é insuficiente.

4.5 Associação de Pais e Mestres e o Grêmio

4.5.1 Funcionários

Sobre a existência da Associação de Pais e Mestres, a maioria (69%) dos funcionários da escola afirmou que existe formalmente, porém, sem maior participação e interesse por parte dos componentes; para 31% existe e é convocado todas as vezes que se considera necessário; e nenhum dos entrevistados afirmou que não existe, por achar desnecessário para o desempenho da instituição (Tabela 13).

Tabela 13 - Associação de Pais e Mestres

Como funciona a Associação de Pais e Mestres?	%
Não existe, pois, acha desnecessário para o desempenho da instituição.	0
Existe e é convocado todas as vezes que se considera necessário.	31
Existe formalmente, porém, sem maior participação e interesse por parte dos componentes.	69

Fonte: Pesquisa de Campo, 2014.

Na visão dos funcionários sobre a posição da escola em relação ao grêmio, 54% acreditam que a escola é a favor do grêmio, mas não se mobiliza; 46% afirmaram que a escola cria condições de organização do grêmio, e nenhum dos interlocutores (0%) afirmou que a escola não é a favor do grêmio (Tabela 14).

Vale destacar que no início dessa pesquisa a escola não tinha grêmio, mas que durante o desenvolvimento da pesquisa houve todo um movimento para criar o grêmio, e ao término dos últimos questionários aplicados, o grêmio foi criado na escola.

Tabela 14 - Grêmio

Qual a posição da escola com relação ao grêmio?	%
Cria condições de organização do grêmio.	46
É a favor do grêmio mas, não se mobiliza.	54
Não é a favor do grêmio.	0

Fonte: Pesquisa de Campo, 2014.

4.5.2 Associação

Sobre o funcionamento da Associação de Pais e Mestres, na visão de 57% dos associados existe formalmente, porém, sem maior participação e interesse por parte dos componentes; 43% afirmaram que existe e é convocada todas as vezes que se considera necessário (Tabela 15).

Tabela 15 - Associação de Pais e Mestres

Como funciona a Associação de Pais e Mestres?	%
Não existe, pois, acha desnecessário para o desempenho da instituição.	0
Existe e é convocado todas as vezes que se considera necessário.	43
Existe formalmente, porém, sem maior participação e interesse por parte dos componentes.	57

Fonte: Pesquisa de Campo, 2014.

Na opinião da Associação de Pais e Mestres sobre a posição da escola em relação ao grêmio, a grande maioria 87% acredita que a escola é a favor do grêmio, mas não se mobiliza 13% declararam que a escola cria condições de organização do grêmio e nenhum dos entrevistados afirmou que a escola não é a favor do grêmio (Tabela 16).

Tabela 16 - Grêmio

Qual a posição da escola com relação ao grêmio?	%
Cria condições de organização do grêmio.	13
É a favor do grêmio mas, não se mobiliza.	87
Não é a favor do grêmio.	0

Fonte: Pesquisa de Campo, 2014.

Para a maior parte dos funcionários e da Associação de Pais e Mestres pesquisados a APM existe, mas que não participa de maneira ativa, e sobre o grêmio a escola não se mobiliza para criar. Mostrando assim visões parecidas pelas duas partes com relação à Associação de Pais e Mestres e ao grêmio.

A Associação de Pais e Mestres da E. E. F César Cal's Neto é formada por 15 participantes que são:

- 12 pais de alunos;
- 3 funcionários da escola

Sendo os participantes de duas comunidades (*Sucupira onde fica localizado a escola e da Baixa Grande*).

Sobre o Grêmio, não tinha na escola no início da pesquisa, sendo que ao final da pesquisa já havia sido criado.

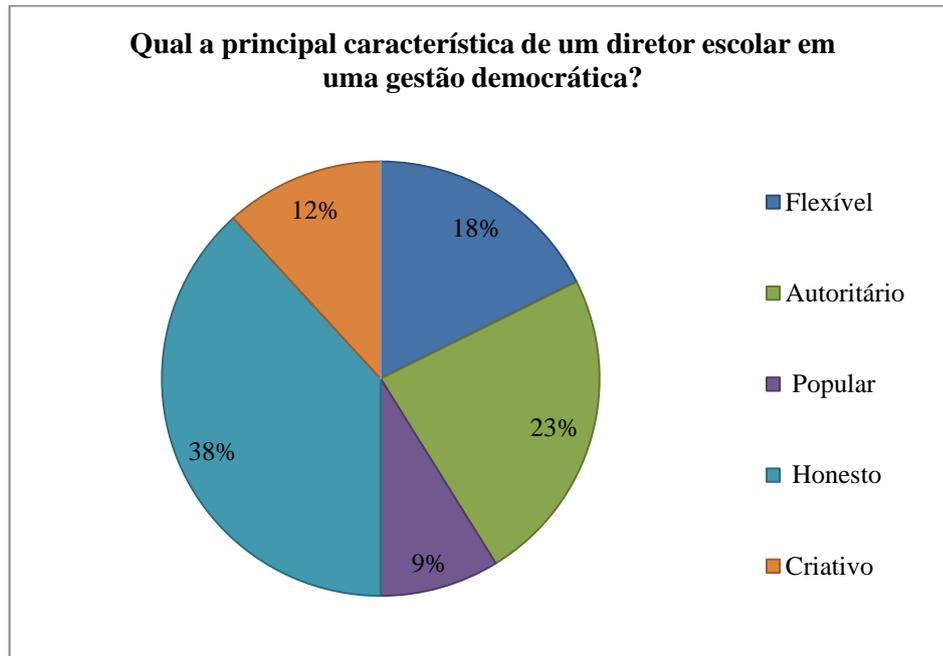
4.6 Características da direção democrática

4.6.1 Alunos

As características principais de um diretor na visão dos alunos são: honestidade 38%, 23% defende que deve ser autoritário, 18% vê que é flexível, 12% quer que seja criativo, e para 9% deve ser popular (Gráfico 13).

Chama atenção a visão de 23% dos interlocutores que vê como característica de uma escola democrática o autoritarismo, sendo essa uma marca da escola tradicional.

Gráfico 13 – Característica de uma direção democrática

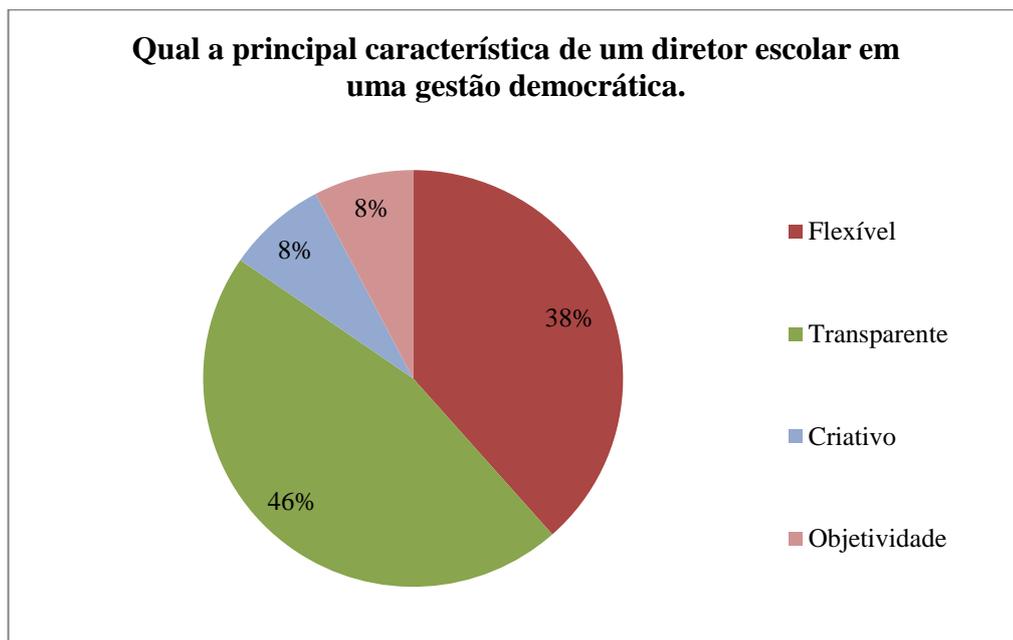


Fonte: Pesquisa de Campo, 2014.

4.6.2 Funcionários

Quanto a característica marcante de um diretor na visão dos funcionários da escola, para 46% é a transparência, 38% acreditam ser flexível, 8% declararam que é ser criativo e 8% vê que é popular (Gráfico 14).

Gráfico 14 - Característica de uma direção democrática

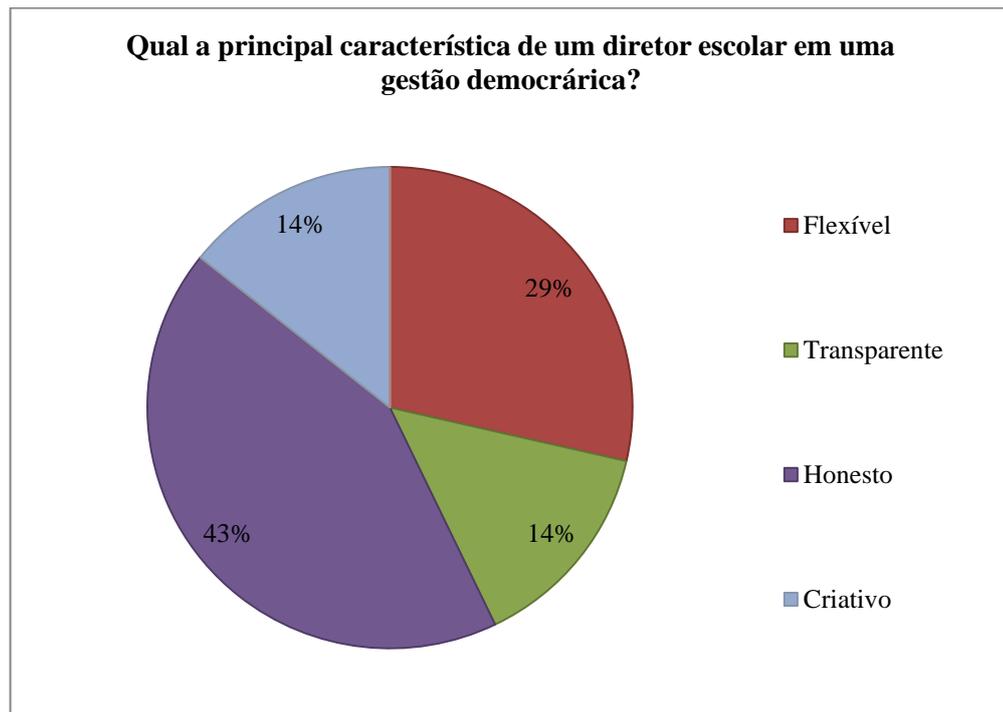


Fonte: Pesquisa de Campo, 2014.

4.6.3 Associação

Para a Associação de Pais e Mestres a característica principal de um diretor escolar, para a maioria 43% é ser honesto, 29% afirmaram que é flexível, 14% declaram que é a transparência, e 14% acredita ser a honestidade (Gráfico 15).

Gráfico 15 - Característica de uma direção democrática



Interpretando a visão dos alunos, funcionários e da Associação de Pais e Mestres sobre a principal característica de um diretor escolar são respectivamente: honesto, transparente e honesto, ficando claro que tanto na opinião da maioria dos alunos e da APM a característica marcante é a honestidade.

4.7 Escola democrática

4.7.1 Alunos

As principais declarações dos alunos sobre o que eles entendem sobre o que é uma escola democrática:

- Uma escola com alunos livres.
- É uma escola em que todos participam, todos falam, todos são ouvidos.
- A escola se torna democrática quando a comunidade e a escola decidem as decisões juntos.
- Escola democrática é que todos têm o direito de participar das decisões juntos.
- É uma escola que todos participam.
- É uma escola que todos os alunos podem dar sua opinião.
- Uma escola que os alunos tem direito de expor suas ideias e ter a participação da comunidade na escola.
- É uma escola onde todos devem ser ouvidos, dar sua opinião, ter liberdade, expor suas ideias.
- Quando todos se reune para chegar a uma conclusão.
- É uma escola em que todos participam , todos falam, todos são ouvidos.
- É quando todos podem dar sua opinião.
- É uma escola democrática quando a comunidade e a escola decidem as decisões juntas.
- É aquela escola que todos tem direito de decidir as coisas com todas as pessoas até chegar a uma conclusão boa.
- Quando todos participam das decisões na escola.

4.7.2 Funcionários

As principais opiniões dos funcionários sobre o que é uma escola democrática:

- É uma escola onde todos podem opinar sobre os problemas e soluções para engrandecimento e melhoria da aprendizagem dos alunos e estrutura escolar.
- É uma escola onde todos podem opinar sobre os problemas.
- Uma escola onde todos colaboram coletivamente para construir um ambiente escolar atrativo a todos.
- Uma escola que apoia e valoriza as opiniões e críticas de alunos, pais e funcionários.
- Um ambiente em que assuntos sejam tratados de forma coletiva e transparente, onde seja levado em conta o bem comum, e não o interesse individual.

- É uma escola onde todos os seus segmentos participam ativamente da constituição de seus projetos, das tomadas de decisões importantes, buscando a melhoria da qualidade do ensino e aprendizagem.
- É aquela que lidera com competência, parceria e democratização, e não apenas pelo simples fato de ser uma instituição que forma cidadãos formadores de opinião.
- Compreendo que é uma escola onde a liberdade de expressão é válida para todos, a base fundamental é o diálogo e a compreensão de todos na tomada de decisões para o bom funcionamento da mesma.
- Uma escola onde todos têm participação ativa e se sentem corresponsáveis pelo processo de ensino e aprendizagem.

4.7.3 Associação

As principais visões da Associação de Pais e Mestres sobre o que é uma escola democrática:

- Quando a comunidade participa das coisas na escola;
- Que discute os problemas com os pais e os alunos;
- Diretoria, professores e pais unidos;
- É uma escola onde os alunos, professores, pais e funcionários podem opinar em qualquer situação;
- Que forma cidadãos formadores de opiniões;
- Escola onde todos os segmentos participam;
- Busca o bem comum;

Analisando as respostas dos alunos, funcionários e da associação sobre o que eles entendem sobre uma escola democrática é comum entre eles afirmar que é uma escola onde todos (alunos, funcionários, pais e comunidade) podem participar das decisões a serem tomadas.

4.8 Características de uma escola democrática

Houve unanimidade por parte dos alunos, funcionários da escola e da Associação de Pais e Mestres sobre a característica de uma escola democrática, que é a liberdade de expressão; e na visão dos funcionários e da associação, outras características muito citadas foram à transparência e autonomia (Tabela 17).

Tabela 17 – Características de uma escola democrática na opinião dos alunos, funcionários e Associação de Pais e Mestres

Alunos	Funcionários	Associação
Criativa	Transparente	Transparência
Autoritária	Participativa	Autonomia
União	Questionadora	União
Compreensiva	Dialógica	Parceria
Responsável	Interativa	Honestidade
Flexível	Autônoma	Popular
Liberdade	Comunicativa	Liberdade de expressão
Honesta	Descentralização	Reunião
Liberdade de expressão	Liberdade de expressão	Valorização das decisões

Fonte: Pesquisa de Campo, 2014.

5 CONCLUSÃO

Considerando os objetivos da pesquisa, confrontando com os dados analisados, pode-se concluir que a escola está em processo de democratização, pois 30% dos pesquisados afirmaram que vê a escola como sendo democrática e 70% afirmaram que a escola não é ou às vezes é democrática.

Nas opiniões dos alunos, a minoria 3% declarou que sempre são ouvidos pela escola, e quando perguntados se tem liberdade para expor suas ideias somente 23% afirmaram que sim; e sobre como eles observam a relação da escola com a comunidade, a minoria dos alunos pesquisados 15% opinou que a comunidade sempre é ouvida pela direção.

As opiniões foram semelhantes na visão da maioria dos funcionários e da Associação de Pais e Mestres, que tiveram pontos de vista comuns sobre a participação tanto da escola em atrair a atenção da comunidade, quanto da construção do Projeto Político Pedagógico, também no incentivo dos pais a acompanhar os filhos e na frequência da família na escola, mostrando resultados positivos, pois, a escola busca por meio do dialogo a participação de todos, busca uma construção coletiva do PPP e que parte das famílias participam ativamente e outras nem quando convocadas.

No quesito “a relação dos alunos com a direção, professores e a relação da escola com a comunidade”, um número considerável de alunos entrevistados opinou que é boa ou regular.

Demonstraram opiniões diferentes sobre autonomia da escola, enquanto que para a maioria dos funcionários a escola tem autonomia em alguns aspectos, e para a Associação de Pais e Mestres a escola não tem autonomia, pois a liberdade que se dá à instituição é insuficiente.

Com relação à Associação de Pais e Mestres, existe, mas na opinião da maioria dos pesquisados não participa de maneira ativa.

Um dos objetivos da pesquisa é conhecer as características de uma escola democrática, e de acordo com os dados analisados as principais características que devem estar presentes numa gestão democrática são: honestidade, transparência e liberdade de expressão.

Contudo, nas declarações dos participantes da pesquisa sobre o que é uma escola democrática, pode ser resumido pela descrição de um interlocutor que afirmou: “*É uma escola onde todos os seus segmentos participam ativamente da constituição de seus projetos, das*

tomadas de decisões importantes, buscando a melhoria da qualidade do ensino e aprendizagem”.

Analisando os dados pesquisados, no geral o maior desafio para uma gestão democrática, no caso específico da E.E.F César Cal’s Neto, é conseguir envolver os funcionários, alunos, Associação de Pais e Mestres, pais e comunidade na busca pela solução dos desafios enfrentados pela escola.

Diante dos dados mostrados nesta pesquisa, podem ser consideradas como sugestões para melhorar o processo de democratização na escola:

- Reuniões com alunos, funcionários, pais e comunidade, para discutir temas educacionais e problemas diagnosticados na escola, com o intuito de fazer com que todas as opiniões sobre a solução de situações vividas na escola sejam respeitadas, e que os imprevistos precisam ser solucionadas ou minimizadas.
- Planejamento de ações concretas que desencadeiem a participação da comunidade, por exemplo, em atividades voltadas para o meio ambiente na comunidade, realizando caminhada com cartaz, alunos caracterizados com roupas feitas de materiais reciclados.
- A Associação de Pais e Mestre devem ter funções deliberativas, consultivas e fiscalizadoras, de modo que possam dirigir e avaliar todo o processo de gestão escolar, e não apenas funcionar como instância de consulta.
- O projeto político-pedagógico, deve ser construído através do planejamento participativo, desde o diagnóstico, passando pelo estabelecimento de diretrizes, objetivos e metas, execução e avaliação.
- Desenvolver projetos específicos de interesse da comunidade escolar, que devem ser sistematicamente avaliados.
- A avaliação institucional da escola pública como o processo que confere informações para as decisões, suas possibilidades e limites.
- Buscar mecanismos que favoreçam a participação dos pais nas atividades escolares, bem como a comunidade, com a finalidade de democratizar a ação educativa com vistas à melhoria de qualidade de ensino.
- Usar metodologias que desafiem os alunos a buscarem soluções, tornando-os assim autônomos.
- Realizar palestras ao final de cada bimestre com temas da atualidade, ou com temas sugeridos pelos próprios alunos ou funcionários da escola. Os

palestrantes podem ser profissionais ligados às áreas de saúde, justiça, cultura, do corpo de bombeiro, da polícia, da política, do esporte, da secretaria da educação, empresário, diretores ou professores de outras instituições de ensino e pesquisa, ou qualquer outra área.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maria Doninha de. NETO, Antônio Cabral. **Educação e gestão descentralizada: conselho diretor, caixa escolar, projeto político-pedagógico**. Disponível em: <<http://www.schwartzman.org.br/simon/delphi/pdf/amachado.pdf>>. Acesso em 25 de fevereiro de 2014.

BRASIL. Agência Educa Brasil. **Associação de Pais e Mestres**. Disponível em: <<http://www.educabrasil.com.br/eb/dic/dicionario.asp?id=267>>. Acesso em 13 de março de 2014.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Lei de diretrizes e bases da educação nacional**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/lbd.pdf>>. Acesso em 24 de fevereiro de 2014.

BRASIL. Ministério da Educação. **Conselhos Escolares: Uma estratégia de gestão democrática da educação pública**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_gen.pdf>. Acesso em 11 de março de 2014.

BRASIL. Ministério da Educação. **Manual de Orientação para Constituição de Unidade Executora**. Disponível em: <file:///C:/Users/Administrador/Downloads/manual_de_orientacao_para_constituicao_de_uex.pdf>. Acesso em 25 de fevereiro de 2014.

BORDIGNON, Genuíno. **Gestão democrática na educação**. Disponível em: <http://www2.ifrn.edu.br/ppi/lib/exe/fetch.php?media=textos:03_gestao_democratica_textos.pdf>. Acesso em 20 de janeiro de 2014.

CARVALHO, Maria Celeste da Silva. SILVA Ana Célia Bahia. **Progestão: como construir e desenvolver os princípios de conveniência democrática na escola?**. Disponível em:

<http://crv.educacao.mg.gov.br/sistema_crv/Progestao/Modulo5_Exercicio.pdf>. Acesso em 09 de Abril de 2014.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão democrática da educação para uma formação humana: conceitos e possibilidades**. Disponível em:

<http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/em_aberto_72.pdf>. Acesso em 25 de fevereiro de 2014.

FRANÇA, M.; LOPES, E de B.; MORAIS, P. S de; TAVARES, A. M. B do. N. **A gestão democrática e a participação dos educadores na elaboração do projeto político pedagógico de escolas públicas no brasil**. Disponível em:

<http://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/PauleanySimoesDeMoraes_res_int_GT4.pdf>. Acesso em 19 de março de 2014.

GRACINDO, Regina Vinhaes. **Os conselhos escolares e a educação com qualidade social conselho escolar e educação com qualidade social**. Disponível em:

<http://www2.ifrn.edu.br/ppi/lib/exe/fetch.php?media=textos:03_gestao_democratica_textos.pdf>. Acesso em 20 de janeiro de 2014.

GOMES, Cristiana. **Escola Democrática - Um caminho para um ensino de qualidade para todos**. Disponível em: <http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/em_aberto_72.pdf>. Acesso em 05 de Abril de 2014.

JUNIOR, José Roberto Ribeiro. LUIZ, Maria Cecília RISCAL, Sandra Aparecida. **Conselhos escolares e a valorização da diversidade: uma dimensão mais democrática na escola**.

Disponível em: <file:///C:/Users/Administrador/Downloads/conselhos_escolares.pdf>. Acesso em 11 de março de 2014.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. - 5. ed. - São Paulo : Atlas 2003.

LOCATELLI, Piero. **Saiba como os conselhos escolares funcionam e porque você deve aderir ao da sua escola**. Disponível em: <<http://educarparacrescer.abril.com.br/gestao-escolar/democracia-gestao-escolar-490189.shtml>>. Acesso em 11 de março de 2014.

LÜCK, Heloísa. **Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores.** Disponível em: <http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/em_aberto_72.pdf>.

Acesso em 25 de fevereiro de 2014.

MACHADO, Ana Luiza. **Papel dos gestores educacionais num contexto de descentralização para a escola.** Disponível em:

<<http://www.schwartzman.org.br/simon/delphi/pdf/amachado.pdf>>. Acesso em 25 de fevereiro de 2014.

MONLEVADE, João. **O conselho de educação e o plano municipal de educação o conselho municipal de educação na elaboração, implantação e acompanhamento do plano municipal de educação.** Disponível em:

<http://www2.ifrn.edu.br/ppi/lib/exe/fetch.php?media=textos:03_gestao_democratica_textos.pdf>. Acesso em 20 de janeiro de 2014.

OLIVEIRA, Radígia de. **Gestão democrática na educação.** Disponível em:

<<http://www.unicef.org/brazil/pt/RPINovembro2010.pdf>>. Acesso em 13 de março de 2014.

OKADA, Ana **Linhas pedagógicas: veja como elas funcionam e qual tem mais a ver com seu filho.** Disponível em: <<http://educacao.uol.com.br/noticias/2009/08/25/linhas-pedagogicas-veja-como-elas-funcionam-e-qual-tem-mais-a-ver-com-seu-filho.htm>>. Acesso em 12 de junho de 2014.

RAPACK, Fabílo de Farias. **Planejamento docente e a qualidade da ação pedagógica em sala de aula.** Disponível em:

<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/37720/000821757.pdf?sequence=1>>.

Acesso em 19 de março de 2014.

SILVA, Katia Viviane da. **Diferença entre pesquisa qualitativa e quantitativa.** Disponível em: <<http://programapibicjr2010.blogspot.com.br/2011/04/diferenca-entre-pesquisa-qualitativa-e.html>>. Acesso em 30 de março de 2014.

APÊNDICES

Questionário aplicado aos alunos

Trabalho de pesquisa que estou desenvolvendo na Especialização em Gestão Pública na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – **UNILAB**

Dados Básicos:

1. Nome completo: _____

2. Idade: _____

3. Estado Civil: _____

4. Sexo/gênero: _____

Marque com X somente uma alternativa em cada questão.

1) Você considera essa escola democrática?

() Sim

() Não (Se não, porque?) _____

() As vezes

2) Você considera sua relação com a direção:

() Ótima () Boa () Regular () Ruim

3) Você considera sua relação com os Professores:

() Ótima () Boa () Regular () Ruim

4) Você tem liberdade de expor suas ideias?

() Sempre () Às vezes () Nunca

5) Com quem você tem mais liberdade para falar:

Questionário aplicado aos funcionários e APM

Trabalho de pesquisa que estou desenvolvendo na Especialização em Gestão Pública na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB

Dados Básicos:

1. Nome completo: _____

2. Idade: _____

3. Estado Civil: _____

4. Sexo/gênero: _____

Marque com **X** somente uma alternativa em cada questão.

1) Você considera essa escola democrática?

Sim

Não

As vezes

2) Que práticas de participação ou comunicação a escola utiliza?

O diálogo, buscando interação entre professor, aluno, diretor, serventes e comunidade.

Reuniões fechadas com os funcionários, onde são tomadas decisões isoladas.

Centralização das decisões.

Não existe discussões sobre assuntos a serem trabalhados.

3) O que a escola leva em consideração na construção do Projeto Político Pedagógico?

Construção entre professores.

Construção coletiva com a participação de todos os segmentos da escola.

Construção coletiva com a participação de todos os segmentos da escola e os pais dos alunos.

4) Qual a posição da escola com relação ao grêmio?

Cria condições de organização do grêmio.

É a favor do grêmio mas, não se mobiliza.

Não é a favor do grêmio.

5) O que a escola promove como meio de incentivar os pais a acompanhar o desempenho de seus filhos?

- Mantém os pais informados através de reuniões.
- A escola está aberta e procura criar meios para fortalecer esta relação.
- Convoca os pais individualmente.

6) Como a escola lida com as diferentes opiniões e conflitos que surgem no cotidiano escolar.

- Através de diálogos com os funcionários e a comunidade para chegar a uma decisão.
- Procurar resolver somente com os funcionários da escola.
- Não existe uma preocupação para resolver estes conflitos.

7) A escola tem autonomia ?

- Sim, pois, tem liberdade para usar seus recursos financeiros sem necessitar de ajuda de terceiros.
- Não, pois a liberdade que se dá a instituição é insuficiente para que essa autonomia seja completa.
- Em alguns aspectos tem autonomia total e em outros ainda não, pois, necessita da liberação de terceiros.

8) Frequência da família na escola?

- Sempre presente na escola para acompanhar o desenvolvimento dos filhos.
- É ausente e só aparece na escola quando convocados.
- Algumas famílias participam de forma ativa e outras não acompanham nem quando convocadas.

9) Como funciona a Associação de Pais e Mestres?

- Não existe, pois, acha desnecessário para o desempenho da instituição.
- Existe e é convocado todas as vezes que se considera necessário.
- Existe formalmente, porém, sem maior participação e interesse por parte dos componentes.

10) O que é uma escola democrática?

11) Cite características de uma escola democrática. (*pelo menos duas características*).

12) Qual a principal característica de um diretor escolar em uma gestão democrática.

Flexível

Autoritário

Popular

Transparente

Honesto

Criativo

Outra, cite _____

Agradeço a disponibilidade e atenção.