



UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ
COLEGIADO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE LICENCIATURA E BACHARELADO EM CIÊNCIAS SOCIAIS
ARJUNUYRA NASCIMENTO FURTADO

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: MECANISMOS DE
PARTICIPAÇÃO NA ESCOLA ESTADUAL AUGUSTO ANTUNES**

MACAPÁ

2018

ARJUNUYRA NASCIMENTO FURTADO

GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: MECANISMOS DE PARTICIPAÇÃO NA ESCOLA ESTADUAL AUGUSTO ANTUNES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Colegiado de Ciências Sociais da Universidade Federal do Amapá, como requisito final para a obtenção do título de Bacharel e Licenciada Plena em Ciências Sociais, sob orientação do Prof. Me. Luciano Magnus de Araújo.

MACAPÁ

2018

ARJUNUYRA NASCIMENTO FURTADO

GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: MECANISMOS DE PARTICIPAÇÃO NA ESCOLA ESTADUAL AUGUSTO ANTUNES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Colegiado de Ciências Sociais da Universidade Federal do Amapá, como requisito final para a obtenção do título de Bacharel e Licenciada Plena em Ciências Sociais, submetido à Banca Examinadora composta pelos Professores:

Banca Examinadora

Prof. Me. Luciano Magnus de Araújo (Orientador)

Instituição: UNIFAP

Prof. Dr. Manoel de Jesus de Souza Pinto (Examinador 1)

Instituição: UNIFAP

Prof. Esp. Raimundo de Lima Brito (Examinador 2)

Instituição: UNIFAP

Apresentado em: ___/___/2018

Conceito: _____

Dedico este trabalho ao Povo Brasileiro que, mesmo com sua maioria sem ter acesso ao Ensino Superior Público, sustentam essa estrutura através dos seus impostos pagos. Me esforçarei em devolver todo esse investimento em um bom trabalho para a melhoria de nossa sociedade.

AGRADECIMENTOS

Muitos foram os que contribuíram para que ao final dessa caminhada houvesse essa vitória. Gratidão a Deus, que me deu forças quando pensei em desistir, que me fortaleceu nas horas de agitação e me fez ver que o plano dele para mim, era muito melhor que o meu. Hoje sei, que tudo foi, é e sempre será no tempo Dele.

Agradecer ao anjo que foi colocado em minha vida e que mudou toda a forma de pensamento que eu tinha. Com e por ela, eu procurei ser alguém melhor, não apenas para ela, mas para o mundo. Você se foi, mas sempre será minha fonte de força para buscar meus objetivos, minha inspiração, o maior e mais lindo amor que terei nessa vida! Minha amada filha, minha Ana Clara, minha vassourinha, te agradeço por ter dado sentido a minha vida. Sinto você me protegendo do céu. Te amo eternamente meu amor.

A minha família escolhida por Deus, que me deram as bases para que pudesse saber qual caminho seguir, em especial ao meu avô Manoel de Jesus, que me preparou para o mundo de forma real e hoje vejo que ele estava certo. À Inesquecível Dona Nalmita, que nunca usou a falava feminismo, mas me ensinou o conceito na prática, me mostrando o que é ser uma mulher empoderada. À Família que ela me presenteou e que me deu as melhores lembranças desde a infância: Adaísa Farias, Raul Quaresma, André Quaresma, Nazaré Fonseca, Odamir Sussuarana, Janaina Sussuarana, Erick Paixão, Conceição (Concita), Delma, a pequena Alice Sussuarana – fonte de incontáveis alegrias e, em especial, a que cuidou de mim várias vezes como uma mãe cuidaria de uma filha: Maria José. A minha tia Paula, que por várias e várias vezes fez o papel de minha mãe e as minhas primas Lidiane e Luciene Antunes que foram mais do que primas, irmãs. Para Ariel Felipe e Anderson, meninos que vi crescer. À minha mãe que, apesar dos desencontros dessa vida, me ama do seu jeito.

À minha família que eu escolhi, minha mais eterna gratidão! Sem vocês, eu não teria ido tão longe. Vocês enxugaram minhas lágrimas quando precisei e sempre serão os primeiros abraçados quando as vitórias chegarem. À vocês Adrienne Medeiros, Aline Monique, Alain Cristophe, Andressa Dwayne, Dolores Façanha, Prof. Gurgel, Delon, Netinho, Fernanda, Luciano, Alana,

Alane e o pequeno Arthur, gratidão por serem a família que meu coração escolheu. Ao Irmão que tive certeza que reencontrei nessa jornada, Clemilson Santos. Mano, conseguimos! Das aulas para passar na Unifap até a formatura, você sempre se fez presente na minha vida e nem mil delas seriam suficientes para agradecer tudo o que você fez e toda a sua irmandade e amizade!

Aos amigos e amigas feitos ao longo dessa caminhada ao longo do curso. Aos colegas da minha turma de 2010, em especial as amigas de todas as horas: Zoraide Magalhães, Gracione Leão e Fatima Silva. Muito obrigada, meninas, por sempre estarem presentes de alguma forma em minha vida. Agradecimento mais que especial a turma que me adotou no meio do caminho - Ciências Sociais 2013, que me acolheu e fez a reta final ser mais divertida e emocionante. Charles Cardoso, Luana Guedes, Luana Darby, Gabriela Coutinho, gratidão por tudo, vocês representam bem meu amor por essa turma.

Meus agradecimentos, *in memoriam*, para duas grandes pessoas que passaram e deixaram marcas profundas em minha vida: para o grande amigo Marco Aurélio Tavares Saraiva, pela presença, simpatia, inteligência e personalidade marcantes; para a grande amiga Marli da Silva Farias, colega de turma e amiga de vida, pelas lições de simplicidade e pela grande amizade. Um dia nos encontraremos em outros planos da existência.

Aos meus amados colegas do curso de Psicologia da Fama, que foram incríveis, compreendo minhas ausências e me ajudando a conciliar o término de um curso com outro caminhando, toda minha gratidão. Leonice, Ivanizi, Roselene, Romulo, Rafael, Nadia, Vanusa, Layanne, Isabella e, em especial, a minha querida Professora Ana Clebia, que foi de uma sensibilidade incrível para comigo. Tenham certeza de que a ajuda de vocês foi fundamental para conciliar esses dois sonhos.

Aos meus professores do Curso de Ciências Sociais, que foram exemplos não apenas de como ser um profissional, mas também como exemplos de grandes seres humanos. A cada um que contribuiu para minha formação, em especial àquele que serve como inspiração para meu futuro como professora, Prof. Dr. José Maria da Silva, que me fez amadurecer academicamente e me ensinou uma das minhas maiores paixões nessa vida – a Antropologia, uma das maiores fontes de admiração que obtive dentro da UNIFAP. Obrigada professor!

Agradecer ao meu orientador, Luciano Magnus de Araújo, que já virou um amigo, pela dedicação e pela ajuda nos momentos mais difíceis. Saiba que sua forma leve e dinâmica de dar aula sempre será minha fonte de inspiração nessa jornada de vida nas Ciências Sociais.

Aos colegas dos Trabalhos, seja no sistema Beija Flor de Comunicação – no Programa Sobremesa de Rádio 102 FM, seja no Psol – Amapá, em especial ao Willian Barros, Faby Carvalho, Djalma Santos e Paulo Lemos que sempre entenderam minhas ausências em prol dessa formação, recebam minha eterna gratidão.

Aos amigos e amigas, que foram sendo formados desde a infância até a vida adulta, que sempre estiveram me dando os melhores conselhos, os ombros para chorar e compartilhando comigo as gargalhadas das alegrias. De Infância: Cristiane Duarte, Evelyn Catreline, Danilo Carreira, Caroline Morales, Jeane Chermont. Julyanne Paolla e toda sua família que eu amo de paixão, para Rosilda Almeida e sua família. Aos amigos de uma vida: Elaine Richelle, Ingrid Mayara, Vandil Nicácio, Barbara Gomes, Luiz Fábio, Manuela Lopes, Nelson Holanda, Daniel Paixão, Tamires Ferreira, Danyelle Carvalho, Felipe Peixoto, Jaira Mayara. Aos amigos de Belém, os queridos Canoas e suas Comandantes: Denilson Santos, Adriano e Adriane Fonseca, Leonardo e Fernanda Dourado e seus lindos Anna Letícia e Guilherme, Claudino e Raquel Santiago, Silvério e Cristiane Martins, Michel Tavares e Jaciara.

Por último, o agradecimento mais especial a ele que foi meu maior incentivador. Aquele que eu conheci nos corredores da UNIFAP e que veio ser meu porto seguro nessa caminhada em minha vida. Aquele que me ajudou a superar todas as dificuldades para chegar nessa vitória. Ele que acreditou mais em mim do que eu mesma poderia. Richard Leão, nenhum texto seria suficiente para mensurar o seu significado em minha vida. Eu te amo, por cada vez que você segurou minha mão, secou minhas lágrimas e me deu força e base para seguir em frente. Essa vitória não seria possível se eu não tivesse você do meu lado. Obrigada meu amor por toda dedicação que você tem para comigo. Vencemos Titinho!

Enfim, a todos e todas que, em algum momento dessa caminhada e fez parte dessa vitória, minha mais profunda gratidão!

*Acredite, é hora de vencer
Essa força vem
De dentro de você
Você pode
Até tocar o céu se crer.*

*Acredite que nenhum de nós
Já nasceu com jeito
Pra super-herói
Nossos sonhos
A gente é quem constrói.*

*É vencendo os limites
Escalando as fortalezas
Conquistando o impossível
Pela fé.*

*Campeão, vencedor
Deus dá asas, faz teu vôo
Campeão, vencedor
Essa fé que te torna imbatível
Te mostra o teu valor.*

Conquistando o Impossível - Jamilly

RESUMO

Este trabalho faz uma análise sobre o processo de gestão democrática em uma escola de educação básica da rede pública estadual do Amapá. O estudo foi desenvolvido na Escola Estadual Augusto Antunes, localizada na área central da cidade de Santana. Para a abordagem teórica foram utilizados autores como Gadotti, Lück, Paro, Hora e Mendonça, dentre outros. Com base em pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, foi feita uma abordagem qualitativa e os dados foram obtidos a partir da aplicação de questionários e entrevistas semiestruturadas realizadas com o atual gestor, a coordenação pedagógica, professor, funcionários e alunos. Foi aplicado um questionário com 05 perguntas para todos os informantes com perguntas voltadas para a plenitude dos objetivos e que procurasse responder ao problema da pesquisa e comprovação das hipóteses levantadas. Por meio dos resultados levantados, concluiu-se que a escola ainda está em um processo de reconstrução de alguns órgãos responsáveis pela gestão democrática como o Grêmio Estudantil e a Associação de Pais e Mestres e a diretoria atual procura promover a gestão democrática na medida do possível, ao procurar ouvir a comunidade escolar, estimular a participação da comunidade nos processos decisórios e prestar contas da sua gestão para a mesma, visando uma maior integração com a comunidade e, ao mesmo tempo, garantir uma melhor qualidade na educação dos alunos da escola.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Escolar Democrática. Participação. Comunidade Escolar.

ABSTRACT

This work makes an analysis about the process of democratic management in a basic education school of the state public network of Amapá. The study was developed at Augusto Antunes State School, located in the central area of the city of Santana. For the theoretical approach, authors such as Gadotti, Lück, Paro, Hora and Mendonça, among others, were used. Based on bibliographic research and field research, a qualitative approach was taken and data were obtained from the application of questionnaires and semi-structured interviews with the current manager, pedagogical coordination, teacher, staff and students. A questionnaire with 05 questions was applied to all the informants with questions aimed at the fulfillment of the objectives and that tried to answer the problem of the research and verification of the hypotheses raised. Through the results obtained, it was concluded that the school is still in the process of rebuilding some of the bodies responsible for democratic management, such as the Student Guild and the Parents and Masters Association, and the current board seeks to promote democratic management as much as possible, by seeking to listen to the school community, to stimulate community participation in decision-making processes and to account for its management in the community, aiming at greater integration with the community and, at the same time, ensuring a better quality in the education of the students of the school.

KEYWORDS: Democratic School Management. Participation. School Community.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR	13
3 PRINCÍPIOS NORTEADORES DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA	15
4 O PROCESSO DE ESCOLHA DOS GESTORES DAS ESCOLAS DO AMAPÁ	18
5 MECANISMOS DO PROCESSO PARTICIPATIVO NA ESCOLA	22
5.1 CONSELHO ESCOLAR	22
5.2 GRÊMIO	23
5.3 ELEIÇÃO PARA GESTOR ESCOLAR	25
6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	27
7 ANÁLISE DA COLETA DE DADOS	28
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
REFERÊNCIAS	36

GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: MECANISMOS DE PARTICIPAÇÃO NA ESCOLA ESTADUAL AUGUSTO ANTUNES

ARJUNUYRA NASCIMENTO FURTADO¹

RESUMO

Este trabalho faz uma análise sobre o processo de gestão democrática em uma escola de educação básica da rede pública estadual do Amapá. O estudo foi desenvolvido na Escola Estadual Augusto Antunes, localizada na área central da cidade de Santana. Para a abordagem teórica foram utilizados autores como Gadotti, Lück, Paro, Hora e Mendonça, dentre outros. Com base em pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, foi feita uma abordagem qualitativa e os dados foram obtidos a partir da aplicação de questionários e entrevistas semiestruturadas realizadas com o atual gestor, a coordenação pedagógica, professor, funcionários e alunos. Foi aplicado um questionário com 05 perguntas para todos os informantes com perguntas voltadas para a plenitude dos objetivos e que procurasse responder ao problema da pesquisa e comprovação das hipóteses levantadas. Por meio dos resultados levantados, concluiu-se que a escola ainda está em um processo de reconstrução de alguns órgãos responsáveis pela gestão democrática como o Grêmio Estudantil e a Associação de Pais e Mestres e a diretoria atual procura promover a gestão democrática na medida do possível, ao procurar ouvir a comunidade escolar, estimular a participação da comunidade nos processos decisórios e prestar contas da sua gestão para a mesma, visando uma maior integração com a comunidade e, ao mesmo tempo, garantir uma melhor qualidade na educação dos alunos da escola.

Palavras-Chave: Gestão Escolar Democrática. Participação. Comunidade Escolar.

1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais a gestão democrática é a prática que diversas organizações vêm buscando vivenciar tendo em vista a qualidade dos processos, neste contexto a gestão escolar busca adequar práticas que visem auxiliar a escola na qualidade do processo de ensino e de aprendizagem, pois a escola como instituição de ensino pode ser organizada, objetivando cumprir seu papel que é de promover o aluno a realmente aprender, tendo em vista seu pleno exercício de cidadania.

Nesse âmbito pode concentrar-se na participação da comunidade escolar na escolha dos diretores de escolas das redes públicas, bem como na criação de conselhos escolares que tenha autoridade deliberativa com poder

¹ Acadêmica do Curso de Licenciatura e Bacharelado em Ciências Sociais da Universidade Federal do Amapá – UNIFAP.

decisório e controle sobre os recursos financeiros complementares, ou seja, em ações que permite suprir necessidades imediatas da escola, tanto no nível administrativo, como nos aspectos legais, pedagógicos e financeiros.

Outro ponto relevante é que a gestão democrática na escola visa unir as mudanças estruturais e procedimentos tendo como foco o aperfeiçoamento na aplicação das metodologias pedagógicas no ambiente escolar por meio de um projeto pedagógico que estabelece meios para o aprimoramento da qualidade no ensino e formas para a facilitação da aprendizagem, além de viabilizar e integrar todos os setores existentes na escola para que possibilite um diálogo pleno e democrático.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA ESCOLAR

A gestão democrática vem a ser concebida como um exercício de cidadania, com vistas ao avanço da sociedade para que esta seja mais justa ou igualitária. Nas escolas, esta modalidade de gestão se baseia na participação coletiva de todos os setores da comunidade escolar (gestores, trabalhadores da educação e especialistas e a sociedade), nos seus processos decisórios, onde este exercício se apresenta como o importante caminho viável para a reconstrução da Escola de qualidade (SPÓSITO, 1993).

De acordo com Paro (2005), as lutas pela gestão democrática da escola pública, surgiram de forma efetiva nas lutas pela escola pública e pela cultura popular nos anos de 1950 e início de 1960, sendo duramente reprimidas após o golpe militar de 1964 e, com a anistia política dando lugar a algumas aberturas, ressurgiram então os movimentos de base da educação e estes passaram a mobilizar e organizar as lutas pela escola de qualidade.

Um importante fator de estagnação neste processo vem com a mudança amplamente sofrida pelo contexto sócio-político da sociedade brasileira durante o período da ditadura militar (1964-1985), na qual as ideias de práticas democráticas de gestão foram abafadas, pois a administração pública do Brasil se dava de maneira autoritária, com pouca participação popular e sem os mecanismos próprios da democracia representativa. Em consequência disso, a

escola também sofreu uma gestão centralizadora, sem um maior envolvimento da comunidade local (SPÓSITO, 1993; PARO, 2005).

Mesmo durante o regime ditatorial brasileiro e acompanhando a evolução da gestão democrática em nível mundial, as tentativas de implantação efetiva da gestão democrática da escola se deram principalmente depois dos levantes do movimento estudantil de 1968 que exigiam uma escola mais livre e menos controladora.

Cunha (2005) aponta que o processo pela democratização do ensino se inicia com algumas experiências, feitas entre os anos de 1977 e 1987, em administrações municipais – como Boa Esperança (ES), Lages (SC), Blumenau (SC) e Piracicaba (SP), onde a gestão educacional foi marcada pela implantação de mecanismos de participação e descentralização.

O movimento de abertura política pelos militares estimula a discussão para se criar meios para que outras pessoas pudessem participar da execução e das decisões a serem desenvolvidas no espaço escolar, fazendo surgir a necessidade por uma gestão escolar compartilhada, a partir de uma modificação nas relações sociais e políticas tecidas no interior da escola. O principal argumento para isso é que a escola é um local privilegiado para a diversidade de opiniões e pensamentos e não seria coerente que a gestão ocorresse de modo a valorizar apenas uma concepção de mundo (PARO, 2005).

Segundo Silva (2004), as políticas de gestão para a educação no Brasil na década de 1990 tiveram por opção política a implementação de ações de cunho gerencial e neoliberal, buscando garantir uma implementação dos recursos e, conseqüentemente, uma racionalização economicista das ações administrativas. Neste contexto, ocorre, portanto, a consolidação de um processo de reforma do Estado e da gestão, centrado na minimização do papel do Estado no tocante as políticas públicas. Dentro desta ótica, a gestão democrática pode ser considerada muito eficaz na fuga do controle majoritário da escola pelo Estado – já que seriam os próprios usuários, oriundos da sociedade civil, que estabeleceriam como ocorreria a administração da escola, e não o aparelho estatal, visto como refratário das dinâmicas sociais positivas.

As primeiras décadas do século XXI apresentam o surgimento de uma ampla mudança de paradigma no pensamento administrativo e nas formas de gestão, pois na atualidade, o mundo é marcado pela emergência de novas estruturas organizacionais mais democráticas e mais produtivas do que foram em qualquer estágio anterior da história. Neste sentido, níveis maiores de educação, o crescimento do espírito democrático e o crescente reconhecimento da interdependência do local de trabalho, como também do ambiente global, têm levado a percepção de que a chave para um bom trabalho está em alcançar uma cooperação mais eficaz de gestão que supere o modelo vigente até a década de 1980, baseado no poder centralizado, autocrático e controlador, cuja ênfase situa-se em regras de trabalho e na obediência.

No contexto atual, observa-se que a democracia ainda é um direito que não é respeitado, em especial na área educacional. Apesar de estar regulamentado através de leis e normas escolares, que explicitam que a gestão escolar deve ser democrática, a educação no país ainda experimenta uma pseudodemocracia, pois muitos gestores ainda não exercitam as práticas democráticas nas direções das escolas.

3 PRINCÍPIOS NORTEADORES DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Quando se pensa numa educação escolar capaz de realizar o processo educacional em sua plenitude, refletir sobre a gestão escolar e sobre as práticas pedagógicas já consolidadas e problematizá-las no sentido de produzir a incorporação das múltiplas dimensões de realização do humano como uma das grandes finalidades da escolarização básica torna-se uma necessidade que deve estar presente no planejamento de cada escola. O envolvimento de todos os setores da escola nas decisões relativas ao planejamento educacional constitui-se na ação que atribui sentido ao trabalho pedagógico e produz compromisso com as opções feitas, fazendo valer o sentido pleno do exercício da autonomia.

Segundo Paro (2005), para que seja assegurada a função social da escola, que é a humanização dos sujeitos, o modelo de gestão educacional

democrática vem ganhando destaque por vincular as questões administrativas com as questões pedagógicas. Neste sentido, a ideia de democracia surge em diferentes configurações, como gestão compartilhada, participativa, ou colegiada, dando a apreender que o formidável é que nela a escola apresenta a sua passagem para o exercício da democracia, pois falar em gestão democrática nos remete, portanto, quase que imediatamente a pensar em autonomia e participação.

De forma inicial, considera-se a gestão democrática como o ato de administrar uma instituição que promova a participação de todos os atores envolvidos no processo educacional, visando a busca pela melhoria da qualidade de ensino. Tal perspectiva procura substituir o modelo autoritário que foi trabalhado desde a formação da educação pública brasileira e procura estabelecer um diálogo constante com todos os setores da escola e os segmentos sociais que a compõem, com vistas a trabalhar com o gestor estratégias que possibilitem uma educação plena e de qualidade.

Lück (2006, p. 21) define a gestão democrática como

[...] um processo de mobilização de competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho, no caso, os objetivos educacionais.

Pode-se afirmar que o objetivo da gestão democrática pode melhorar o ensino de uma escola a partir, também, da implementação de um currículo integrado com avaliação permanente e que possa propor o respeito às diferenças, aprendendo a escutar e conciliar as opiniões, o que configura uma relação plenamente dialógica e participativa. Neste sentido, a proposta pedagógica com base nos princípios da gestão democrática deve ser de acordo com o que é discutido e debatido na realidade da escola, onde todas as responsabilidades pelas decisões e ações são coletivas e não somente uma responsabilidade do diretor, levando em consideração que o projeto pedagógico é contínuo e vive em permanente construção.

Gadotti (1994) aponta que, para que se possa pensar em uma gestão realmente democrática, tem que se pensar em se desvencilhar dos velhos modelos tradicionais e autoritários, pois a gestão democrática da escola exige

[...] uma mudança de mentalidade de todos os membros da comunidade escolar. Mudança que implica deixar de lado o velho preconceito de que a escola pública é do estado e não da comunidade. A gestão democrática da escola implica que a comunidade, os usuários da escola, sejam os seus dirigentes e gestores e não apenas os seus fiscalizadores ou meros receptores dos serviços educacionais. Na gestão democrática pais, alunos, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade pelo projeto da escola (GADOTTI, 1994, p. 02).

Com base nesta linha de pensamento, torna-se necessário que se pense o papel social da escola, que é o de formação crítico-reflexiva dos sujeitos, com o objetivo de formar cidadãos críticos, participativos e atuantes na sociedade em que vivem e, além disso, dar uma perspectiva mais humana e cidadã no mercado de trabalho através de gestos solidários e respeitosos ao próximo, com uma educação pautada nas ações vistas na escola democrática, partindo da premissa da troca de saberes e de relações de alteridade como elementos formadores do aluno enquanto cidadão.

Além disso, o gestor tem que procurar soluções para os problemas da comunidade escolar em conjunto com ela, enfatizando aos membros desta comunidade que o desenvolvimento da escola depende das decisões do coletivo, respeitando a individualidade de cada um, buscando o conjunto dos conhecimentos individuais com novas ideias para melhorar o trabalho coletivo, pois a gestão democrática exige uma participação coletiva, pois de acordo com Lück et al. (2005, p. 17) “[...] o conceito de gestão participativa envolve, além dos professores e funcionários, os pais, os alunos e qualquer outro representante da comunidade que esteja interessado e na melhoria do processo pedagógico”.

Sabe-se que é um grande desafio, mesmo nos dias atuais, produzir uma reflexão sobre as práticas que venham a integrar o fazer educativo de forma democrática e participativa, pois ainda nos dias de hoje se encontra nas escolas a figura dos diretores que tomam decisões isoladas e à revelia da comunidade e presos aos ditames determinados pelas Secretarias de

Educação, professores que se preocupam somente com a sua sala de aula e do cumprimento das cargas horárias e conteúdos curriculares, pais que participam apenas por obrigatoriedade ou necessidade das atividades da escola e os alunos que ficam no meio desse fogo cruzado e acabam por reproduzir o que é visto na realidade escolar.

Na visão de Ferreira (1998), a gestão democrática da educação é um valor que foi aprovado no Brasil e no mundo, mesmo que ainda não tenha sido inteiramente compreendido e incorporado à prática social e educacional, haja vista a sua fundamental importância como um recurso de participação humana, formação para a cidadania e para a construção de uma sociedade justa, humana e igualitária para todos.

4 O PROCESSO DE ESCOLHA DOS GESTORES DAS ESCOLAS DO AMAPÁ

Em virtude da criação do Estado do Amapá com a CF-88 e seu longo processo de organização estrutural, no campo da educação, as discussões sobre a implementação da gestão democrática se iniciam nos anos 2000, mas esta somente iniciou um processo de regulamentação a partir da Lei Estadual n. 0949/2005, de 26 de dezembro de 2005 que dispõe sobre o funcionamento do Sistema Estadual de Educação. Esta lei, entre suas determinações, pressupõe a garantia da gestão democrática fundada na existência dos conselhos escolares em todas as unidades de ensino. No entanto, foi somente com a promulgação da Lei n. 1503/2010, de 09 de julho de 2010, que dispõe sobre a regulamentação da gestão democrática escolar nas Unidades Escolares do Sistema Estadual de Ensino.

A lei 1503/2010 aponta os princípios pelos quais a gestão democrática deve ser efetivada. Estes princípios eram:

[...] a autonomia dos estabelecimentos de ensino; a livre organização dos segmentos da comunidade escolar; a participação dos segmentos da comunidade escolar nos processos decisórios através dos órgãos colegiados; a transparência dos mecanismos políticos, administrativos, financeiros e pedagógicos; a garantia de descentralização do processo educacional; a valorização e respeito aos profissionais da educação; a construção coletiva e participativa

do Projeto Político Pedagógico de cada unidade escolar (AMAPÁ, 2010).

No que diz respeito aos mecanismos da gestão democrática, a lei estabelece como instâncias deliberativas das unidades escolares a Assembleia Geral, o Conselho Escolar e o Conselho de Classe e regulamenta o provimento do cargo de diretor. Uma das novidades nesse campo diz respeito ao processo eleitoral para os cargos de Diretor, Diretor Adjunto e Secretário Escolar.

O Plano Estadual de Educação do Estado do Amapá (PEE-AP) foi efetivado pela promulgação da lei n. 1907/2015, de 24 de junho de 2015. O plano vinha sendo discutido desde 2010 e atendia uma antiga necessidade de organização no campo educacional do estado. As metas foram sendo debatidas e abarcam todos os ciclos da educação básica da rede pública de ensino para o decênio 2015-2025.

Em seu corpo de estratégias para se atingir esta meta, o PEE-AP aponta como primeiro ponto, do item 25.1 ao 25.5, a necessidade de implantação dos mecanismos de gestão nas escolas, como o Conselho Escolar e o Conselho de Classe, haja visto que se a lei estadual n. 1503/2010 aponta em seu *caput* que o processo eleitoral tem que ter os mecanismos de gestão, eles têm que ser fortes e as escolas trabalhando a gestão democrática no seu fazer de forma constante.

De acordo com a lei, estas estratégias consistem em:

25.1) Implantar, até 2016, na rede pública estadual de ensino, Conselho Escolar e Conselho de Classe, em 20% das escolas, e a partir de 2017 aumentar no mínimo 10%, anualmente, até alcançar 100% das escolas;

25.2) Fortalecer a Coordenação Permanente de Organização e Acompanhamento dos Processos Eleitorais (CEPE), prevista no art. 28 da Lei Estadual nº 1.503/2010, para promover a eleição dos Conselhos Escolares, orientando para a composição paritária entre agentes públicos (gestores, servidores e funcionários) e sindicato, estimulando seu funcionamento de maneira regular e contínua;

25.3) Acompanhar o processo de implantação dos Conselhos Escolares na rede pública estadual, e avaliar as experiências e os resultados obtidos pelas escolas que já vivenciam este aspecto do processo da gestão democrática, conforme a Lei nº 1.503/2010;

25.4) Realizar ciclos de formação continuada para gestores, profissionais da educação e conselheiros, com conteúdo referentes à gestão administrativa, financeira e pedagógica da Escola, visando ao fortalecimento do Conselho Escolar e do processo de gestão

democrática, e para isso, contando inclusive com assistência técnica do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE);
25.5) Propor medidas para o fortalecimento do Conselho Escolar, principalmente nos quesitos: representação; participação; funcionamento; administração; capacidade resolutiva; publicidade das decisões e ressonância no PPP da Escola, dentre outros (AMAPÁ, 2015).

Os itens 25.6, 25.7 e 25.8, traçam como meta a criação do Fórum Estadual de Educação do Amapá (FEE-AP). O fórum tem como objetivo principal agir como um elemento que propõe, discute e acompanha as políticas públicas do estado. As estratégias para o decênio são:

25.6) Ampliar programas de formação de conselheiros-membro de conselhos de acompanhamento das políticas públicas, especialmente os do Conselho de Acompanhamento e Controle Social do FUNDEB, do Conselho de Alimentação Escolar (CAE) e do Conselho Estadual de Educação do Amapá (CEE/AP), estendendo as ações dos referidos programas de formação aos integrantes do Fórum Estadual de Educação do Amapá (FEE/AP), com vista ao bom desempenho de suas funções;

25.7) Assegurar condições de funcionamento autônomo aos conselhos de acompanhamento das políticas públicas, bem como ao FEE/AP, dotando-os de estrutura física adequada, recursos humanos, materiais, equipamentos, veículos para cumprimento de diligências, dentre outros elementos de manutenção;

25.8) Promover articulação entre o FEE/AP e os Fóruns Municipais de Educação, com vista ao acompanhamento da execução dos Planos de Educação, nas respectivas esferas administrativas (AMAPÁ, 2015);

Os itens 25.9 e 25.10 versam sobre a questão da constituição e do fortalecimento das associações de pais e mestres e grêmios estudantis, bem como a necessidade de uma construção coletiva do Projeto Político Pedagógico (PPP). Entende-se neste sentido que o processo de gestão democrática perpassa pelo fortalecimento dessas entidades participativas. Estas estratégias consistiam em:

25.9) Promover e garantir ações, no sistema de ensino, voltadas à constituição e ao fortalecimento de grêmios estudantis e associação de pais, assegurando-lhes, inclusive, espaços adequados e condições de funcionamento, na própria escola, além de fomentar sua articulação com os Conselhos Escolares;

25.10) Promover o envolvimento de profissionais da educação, educandos e familiares na formulação dos PPP, currículos e regimentos escolares, planos de gestão escolar, dentre outros documentos indispensáveis aos funcionamento das unidades de

ensino, bem como assegurar a participação de toda a comunidade escolar na avaliação de docentes e de gestores (AMAPÁ, 2015);

Os itens 25.11 a 25.15 discorre sobre os processos de autonomia escolar, a dinâmica de gestão e os instrumentos de fiscalização dos gastos feitos com recursos públicos. É de responsabilidade do estado garantir que os gastos sejam feitos com responsabilidade e transparência, tanto no ambiente das escolas quanto no campo dos gastos do próprio estado. Além disso, este ponto trabalha com a questão da situação de pessoal, de forma a garantir um maior retorno no campo econômico e facilitar o trabalho dos gestores não somente na dimensão micro (escolas), como na dimensão macro (SEED). Neste sentido, as estratégias estabelecidas para o período 2015-2025 são:

25.11) Realizar, em parceria com o Conselho Estadual de Educação, a regularização de todas as escolas de Educação Básica, públicas e privadas, nos termos da Resolução nº 77/2014 – CEE/AP, visando favorecer os processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira dos estabelecimentos de ensino;

25.12) Fortalecer as Unidades Executoras com formação continuada de seus membros, contando para isso com a colaboração direta dos órgãos de auditoria e controle de finanças públicas;

25.13) Criar em 2015 plataforma eletrônica para cadastro dos profissionais da educação lotados na SEED e órgãos a ela vinculados, para acompanhamento do fluxo de pessoal e respectivas atividades e/ou funções desempenhadas pelas diferentes categorias de Servidores: efetivo (Quadro do Estado, ou do Quadro [em extinção] do ex-Território Federal do Amapá); não-efetivo (cargo comissionado e contrato administrativo); e cedidos (Poderes da República, outras Secretarias, ou ONGS);

25.14) Manter atualizado o **site** do GEA e da SEED para divulgação dos recursos destinados à educação, tais como: orçamento e arrecadação do Estado; dotação e execução orçamentária para a educação pública; receita e despesa; valores empenhados;

25.15) Incluir, tanto no **site** da transparência quanto em placas de obra oficial, as seguintes informações: prazo de execução; valor; fonte financiadora; empresa construtora; responsável técnico, assim como ajustes financeiros, se houver (AMAPÁ, 2015).

Com este documento, projeta-se que, ao implementar estas medidas, o estado do Amapá estará dando um salto qualitativo no que diz respeito aos processos ligados às práticas da gestão escolar democrática, de forma a poder proporcionar uma melhor qualidade na educação. Espera-se que a aplicação do belo corpo da lei torne-se um excelente mecanismo de mudança social na

prática, promovendo a transformação social para a melhor da qual este pobre estado tanto precisa.

5 MECANISMOS DO PROCESSO PARTICIPATIVO NA ESCOLA

5.1 CONSELHO ESCOLAR

Um importante mecanismo na construção do processo democrático nas escolas é o Conselho Escolar. Segundo Luce e Medeiros (2004), o Conselho é a entidade que procura garantir a prática participativa de todos os segmentos da escola, pois é composto de forma representativa por todos os setores da comunidade escolar.

Para que o Conselho se efetive é necessário que todos os membros possuam acesso a informações e dados necessários para o entendimento da realidade escolar, na qual esta entidade possua atribuições deliberativas, consultivas e fiscalizadoras, se tornando uma importante peça das atividades escolares.

Neste sentido, entende-se que um órgão colegiado como o Conselho seja um espaço de interação ou uma arena onde ocorre a emergência de conflitos. Por ser um órgão composto pelos diferentes setores da escola (pais, alunos, funcionários, professores, coordenação pedagógica e corpo diretor), sempre haverá choque de opiniões entre os seus integrantes e as discussões sobre os problemas da escola são presentes, democráticas e constantes.

A existência de conflitos em torno dos interesses dos diferentes setores permite que surja um tipo de gestão que privilegia uma administração compartilhada, onde todos os setores exercem influência direta nos rumos da escola. É claro que esse modelo não pode ser confundido com uma ideia de co-gestão, pois existe a figura do diretor, que continua sendo a autoridade principal responsável pela escola e o Conselho atua como colaborador e fiscalizador das ações, pois conta com uma democracia representativa de membros da comunidade escolar.

Todavia, há ocasiões em que não ocorre o funcionamento dos conselhos nos sentidos elencados acima, isto é, com a efetiva participação de todos os

membros da comunidade; muitas vezes, os órgãos colegiados apenas ratificam, sem grandes discussões e questionamentos, as decisões tomadas pela equipe diretora.

5.2 GRÊMIO

Se a Gestão Democrática visa uma prática coletiva e social, tomando como princípio a participação de todos, ela deve estar plenamente inserida na sua realidade escolar. É caracterizada por uma atuação que requer mudanças nas relações de poder, transformando-as de centralizadoras e autoritaristas para dialógica e democrática, onde deve haver uma transformação de atitudes dos envolvidos neste processo.

Segundo Grácio e Aguiar (2002), as organizações localizadas no interior das escolas se constituem em um espaço privilegiado de formação política que permite aos estudantes a participação efetiva em reuniões, processos eletivos e decisões coletivas que podem contribuir para o melhor funcionamento da escola e do processo educacional.

Os grêmios estudantis no Brasil são amparados pela Lei 7.398, sancionada pelo presidente José Sarney no dia 04 de Novembro de 1985 e dispõe sobre a organização de entidades representativas para os estudantes de 1º e 2º graus à época, cujo artigo primeiro já identifica a necessidade de garantir a presença de organizações estudantis no seio das escolas. Dispõe a lei em seu art. 1º que:

Art. 1º - Aos estudantes de estabelecimento de ensino de 1º e 2º graus fica assegurada a organização de Estudantes como entidades autônomas representativas dos interesses dos estudantes secundaristas com finalidades educacionais, culturais, cívicas esportivas e sociais

§ 1º - (VETADO)

§ 2º - A organização, o funcionamento e as atividades dos Grêmios serão estabelecidos nos seus estatutos, aprovados em Assembleia Geral do Corpo Discente de cada estabelecimento de ensino convocada para este fim.

§ 3º - A aprovação dos estatutos e a escolha dos dirigentes e dos representantes do Grêmio Estudantil serão realizados pelo voto direto e secreto de cada estudante observando-se, no que couber, as normas da legislação eleitoral.

Outras leis importantes asseguram a presença dos grêmios nas escolas. A Lei Nº 8.069, de 13 de julho de 1990, conhecida como Estatuto da Criança e do Adolescente, no seu artigo 53º, inciso IV, garante o direito dos estudantes de se organizar e participar de entidades estudantis. A Lei Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 – LDB, estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. A partir dela, estão garantidas a criação de pelo menos duas instituições, a Associação de Pais e Mestres e o Grêmio Estudantil, cabendo à Direção da Escola criar condições para que os alunos se organizem no Grêmio Estudantil. A lei determina ainda a participação de alunos no Conselho de Classe e Série.

Há uma nova direção nas discussões desenvolvidas pelo Grêmio Estudantil, propondo a formação de “um novo tipo de cidadão”, que leva em conta, mas de forma diversa, transformações políticas, sociais e econômicas. Discutem-se as soluções imediatas no sentido de intervir na superação de situações problema, atuando-se de forma voluntária e em parceria com a comunidade. Costa (2001, p.26) afirma que:

A proposta de protagonismo juvenil [...] pressupõe um novo modelo de relacionamento do mundo adulto com as novas gerações. Esse relacionamento baseia-se na não imposição a priori aos jovens de um ideário em função do qual eles devam atuar no contexto social. Ao contrário, a partir das regras básicas do convívio democrático, o jovem vai atuar, para, em algum momento de seu futuro, posicionar - se politicamente de forma mais amadurecida e lúcida, com base não só em idéias, mas, principalmente, em suas experiências (práticas e vivências) concretas em face da realidade.

A atual prática dos Grêmios Estudantis instiga vários questionamentos que abrangem desde o fato dos Grêmios não surgirem da necessidade intrínseca dos estudantes, no interior da Unidade Escolar, e sim enquanto uma política pública definida pelos governos estaduais, até o fato de que essas entidades promovem ações solidárias e voluntárias, que substituem ou compensam a responsabilidade do Estado em relação às políticas sociais.

Nos dias de hoje, os grêmios estudantis podem desempenhar um importante papel de formação política, fomentando a luta por direitos coletivos, bandeira histórica do movimento estudantil. Mesmo com o enfraquecimento do movimento na atualidade, pautado no aparelhamento das entidades estudantis

em nível nacional por programas unificados de uma determinada visão política, o papel do grêmio é estimular a conscientização social e fortalecer outros movimentos mais abrangentes (como as próprias lutas estudantis). O grande problema é que a atuação de muitas redes ligadas a este projeto político voltado para a formação de grêmios acaba por se tornar um complemento burocrático da gestão democrática, propiciando muitas organizações artificiais e tuteladas ou que apenas legitimam as ações da direção das escolas.

5.3 ELEIÇÃO PARA GESTOR ESCOLAR

De acordo com Mendonça (2000), um dos temas que mais se discutem no processo de gestão democrática é a presença de eleições para diretores nas escolas. Ele aponta que existem várias maneiras de provimento de cargos para a equipe de diretoria nas escolas, mas que no Brasil funcionam de forma mais evidente quatro formas: a) indicação - livre nomeação por autoridade do Estado, podendo existir, para tal, pressão político-partidário; b) concurso público de provas e títulos; c) eleição - por manifestação, através do voto, dos vários segmentos da comunidade escolar; e d) seleção e eleição - habilita o candidato por meio da realização de provas ou obrigatoriedade em participar de algum curso.

No que diz respeito ao provimento do cargo por indicação, realidade presente na grande maioria dos estados brasileiros e no campo de pesquisa deste estudo, existe uma forte pressão de políticos locais para exercer domínio sobre esse campo de atuação do Estado (a escola pública), por ser esta uma instituição que possui contato direto e diário com a comunidade. Neste sentido, muitos grupos políticos veem a escola como uma extensão dos seus currais eleitorais e os diretores são agentes reprodutores dos objetivos e desejos dos políticos que o colocaram naquela função, pois ter um diretor

[...] como aliado e dependente político é ter a possibilidade de deter o controle de uma instituição que atende diretamente parte significativa da população por meio de um contato direto e sistemático. O diretor pode convocar a população a estar presente na escola pelos mais diferentes motivos, pode atender, solicitar, cobrar, pressionar, algumas vezes impor a sua vontade (MENDONÇA, 2000, p. 181).

A eleição se apresenta como um contraponto a prática clientelista da indicação e fortalece, em tese, as relações democráticas no espaço escolar, pois permite que os diversos sujeitos possam emitir a sua opinião por meio do voto sobre a formação da equipe diretora. Neste sentido, a função diretiva não seria ocupada apenas com base na formação técnica, mas também pela habilidade política do candidato, o que garante um maior respaldo junto à comunidade escolar (MENDONÇA, 2000). Entretanto, este sistema de eleição para diretores se estruturou das mais diferentes maneiras nas redes estaduais e municipais de ensino, assumindo determinadas especificidades para que se possa atender as necessidades de funcionamento.

A provisão por seleção e eleição, é um processo pelo qual se fixam pré-requisitos geralmente ligados à formação profissional, habilitação específica, vinculação à carreira, ao tempo e ao local de exercício para que uma pessoa pudesse concorrer ao cargo de direção. Esta provisão se valia da Lei 5.692/71, que reformou as bases do ensino de 1º e 2º graus, onde a habilitação em administração escolar, obtida em cursos de graduação em Pedagogia ou de pós-graduação, passou a ser a condição necessária para a ocupação do cargo de diretor (MENDONÇA, 2000; PARO, 1994, 2005).

Esta questão passou a ser questionada na década de 1980, a partir da luta do movimento docente que incorporou na sua pauta de luta a eleição para diretores o direito do professor regente de se candidatar ao cargo, com o argumento de que não há a necessidade de se cursar uma formação específica para ser um bom diretor.

É muito importante a maneira pela qual um diretor consegue o seu cargo, e isto influencia, inclusive, nas características e escolhas tomadas durante o mandato em relação à escola. O diretor eleito pela comunidade escolar, por exemplo, tem maiores condições e respaldo para ajudar a construir uma escola que se alinhe aos interesses coletivos e democráticos do que um outro profissional que alcance a função por meio de indicação político-partidária e, portanto, dependente das ações daqueles que o indicaram para o cargo.

Segundo Dourado (2005), a eleição não garante efetivamente a presença da democracia nas escolas, pois esta deve ser construída no dia-a-dia a partir de ações como a participação nos conselhos, da circulação de informações e da aceitação dos diferentes posicionamentos de forma constante e não em um momento isolado, como no caso da votação. O diretor de uma escola democrática tem de estimular práticas participativas e coletivas voltadas para a elevação de uma educação de qualidade.

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho buscou uma reflexão dos elementos utilizados para participação efetiva nas ações voltadas para a gestão democrática na Escola Estadual Augusto Antunes e se deu por meio de leituras exploratórias, obras científicas de autores diversos que permitirão análises e reflexões críticas referente a temática.

Quanto aos instrumentos foi aplicado o questionário para a coleta de dados. De acordo com Collis e Hussey (2005), um questionário é uma lista de perguntas cuidadosamente estruturadas, escolhidas após a realização de vários testes, tendo em vista extrair respostas confiáveis de uma amostra escolhida. O objetivo é descobrir o que um grupo selecionado de participantes faz, pensa ou sente. Os questionários foram aplicados com o objetivo de descobrir o que os sujeitos da pesquisa pensam e sentem em relação o assunto em questão.

A pesquisa incluiu ainda levantamento bibliográfico realizado através de livros, pesquisas em internet e em lugares onde houvesse informações disponíveis e relevantes sobre o assunto pesquisado. Severino (2000), afirma que a pesquisa bibliográfica dá suporte a todas as fases de qualquer tipo de pesquisa, uma vez que auxilia na definição do problema, na determinação dos objetos, na construção de hipótese, na fundamentação da justificativa, da escolha do tema e na elaboração do relatório final. Vale ressaltar ainda, que a pesquisa bibliográfica deu suporte durante a elaboração dos questionários que serão respondidos pelos informantes da pesquisa.

7 ANÁLISE DA COLETA DOS DADOS

Com relação a primeira pergunta dirigida para aos entrevistados, foi feita de forma a procurar compreender a concepção da gestão democrática e se ela é aplicada na escola.

Na sua resposta, o gestor afirmou que:

A escola exerce a gestão democrática com base na possibilidade de ouvir todos os segmentos de forma a perceber de que forma pode-se trabalhar uma educação de qualidade. Com relação aos modelos, acredito que estamos no caminho certo, pois a escola realiza reuniões semanais com os professores e mensais com os pais (DIRETOR).

O coordenador pedagógico mostra que a escola caminha neste sentido apontado pela diretora de forma a se consolidar a participação de todos e uma escola realmente democrática, pois para ela:

Gestão Democrática é uma forma de poder participar de todas as atividades da escola de forma a promover uma educação de qualidade. Aqui na escola a gente tinha alguma coisa nesse sentido, mas nas últimas gestões meio que se perdeu e agora nesta nova gestão estamos tentando retomar o que se tinha até alguns anos atrás (COORDENADOR).

A professora entrevistada responde de uma forma mais crítica, pois lembra até da gestão de anos atrás, quando acreditava haver uma experiência democrática, de uma forma semelhante ao que a coordenadora apontou, pois para ela

Aqui a gente tinha uma outra escola antes até uns dois ou três anos atrás, antes da eleição para diretor. Apesar de termos muitas diferenças de opinião, procuramos expor para a direção as dificuldades que estão acontecendo no ambiente escolar e tentamos buscar soluções de forma conjunta (PROFESSORA).

Foi entrevistado um pai de aluno e este afirmou que a gestão democrática envolve a participação coletiva e se remete à nova gestora com uma esperança de estabilidade na gestão, pois ele afirma que:

Olha, gestão democrática é quando todo mundo participa das decisões da escola. Aqui na escola, eu acho que é democrático porque o diretor chama a gente para as reuniões e não somente para os plantões pedagógicos (PAI).

A fala dos entrevistados nos remete a uma tentativa de fomentar uma gestão democrática e participativa no que diz respeito a participação coletiva nas ações exercidas pela escola.

A segunda pergunta foi feita aos informantes no sentido de perceber quais são os instrumentos de gestão democrática que estão presentes na escola.

A resposta do diretor foi no sentido de apontar que a escola está em processo de reconstrução dos órgãos que fomentam a gestão democrática, já que para ele:

Estamos em um processo de reconstrução e isso implica na formulação de um novo conselho escolar, que era o principal instrumento de gestão democrática na escola. A escola tinha uma Associação de Pais e Mestres, mas suas reuniões eram esporádicas e uma das alternativas que encontrei foi organizar reuniões com pais e professores em períodos diferentes e que traziam as demandas da escola para trabalharmos juntos. A escola tinha um grêmio estudantil mais atuante antes e os alunos participam muito raramente das reuniões com os pais, geralmente por achar que vamos falar de notas. Como falei, estamos num processo de reconstrução das entidades e procurando uma estabilidade na gestão democrática (DIRETOR).

O coordenador informa em sua resposta que a escolha dispunha anteriormente de apenas dois dos órgãos que fomentam a gestão escolar funcionavam de fato na escola, porém o conselho de classe era feito de forma esporádica. Para ele:

Aqui na escola tinha o Conselho Escolar e a Associação de Pais e Mestres que funcionavam bem, mas se reuniam muito pouco por causa do tempo deles. O Conselho de classe a gente fazia muito também, mas geralmente nos sábados letivos, quando os pais podiam participar. Vamos lembrar que estamos em uma escola de Ensino Médio no centro de Santana e chamar os pais pra participar coletivamente das coisas da escola é muito difícil (COORDENADOR).

Sobre isso, parte-se para a concepção de Luce e Medeiros (2004), no qual a gestão democrática pode ser entendida como um conjunto de instrumentos formais e de práticas sociais, que, articulados, conseguem determinar uma escola mais democrática.

Para as autoras, em uma escola onde todos os processos passam pelo crivo da comunidade, inclusive a eleição do gestor, a comunidade é mais participativa, o conselho escolar é atuante e a associação de pais e mestres e os grêmios são ativos e constantes.

Na terceira questão, foi perguntado para o diretor como ele se relaciona com os demais setores da escola de forma a garantir uma gestão realmente democrática.

A resposta do gestor complementa o que foi perguntado na segunda questão:

A comunicação existe em todos os setores quando chamo as reuniões gerais da escola para prestar contas das atividades e buscar as demandas a serem sanadas pela direção. Enquanto gestor eleito, procuro ouvir a todos os setores, desde a coordenação pedagógica até os pais dos alunos, de forma a garantir que possamos atender a todas as demandas (DIRETOR).

A professora fala de uma forma bem diferente sobre esta questão e reforçando a questão da comunicação de forma a integrar os setores e equipes que compõem a realidade da comunidade escolar. Ele afirma que:

Como eu posso dizer, a escola não tem uma gestão democrática da forma clássica como eu entendo, mesmo tendo eleito o diretor. Ele até tenta fazer algumas coisas voltadas para uma gestão mais democrática, mas tem muita coisa que ele ainda faz sozinho e quando vamos questionar suas decisões ouvimos coisas do tipo: “tem coisas que o diretor tem que decidir rapidamente” ou “na reunião com a comunidade, eu presto contas dessa atividade”. Apesar dessas situações, a equipe da escola é muito boa e conversamos muito entre nós e com os pais (PROFESSORA).

A funcionária aponta o papel fundamental da gestora na questão da comunicação, onde ela observa que o diretor procura conversar com os setores. Ela respondeu da seguinte forma a questão levantada:

Deixa eu te falar, mana. Aqui o diretor que tá hoje chama e conversa sempre com a gente e não sempre pra dar ordem. Ele é muito educado e trata a gente bem e vejo que ela se comunica muito com os professores e se reúne com os pais dos alunos. Eu acho que é isso (FUNCIONÁRIA).

Para o pai pesquisado,

A comunicação era melhor antes. Hoje ela acontece muito quando estamos nas reuniões e nos plantões pedagógicos. O diretor tenta conversar com todos nós e a gente aponta todos os problemas daqui (PAI).

Com base nessa resposta, Gadotti (1998) estende à gestão democrática, para além das definições teóricas, uma faceta prática, já que para ele:

A gestão democrática deve estar impregnada por uma certa atmosfera que se respira na escola, na circulação das informações, na divisão do trabalho, no estabelecimento do calendário escolar, na distribuição das aulas, no processo de elaboração ou de criação de novos cursos ou de novas disciplinas, na formação de grupos de trabalho, na capacitação dos recursos humanos, etc. A gestão democrática é, portanto, atitude e método. A atitude democrática é necessária, mas não é suficiente. Precisamos de métodos democráticos de efetivo exercício da democracia. Ela também é um aprendizado, demanda tempo, atenção e trabalho (GADOTTI, 1998, p. 04).

A afirmação de Gadotti (1998) nos mostra que ainda há muito a ser feito na realidade da escola pesquisada no que diz respeito a construção de uma verdadeira perspectiva de gestão democrática que possa trabalhar os setores da escola de forma dinâmica e participativa.

A quarta pergunta fala sobre a questão da integração entre os setores da escola de forma a garantir a gestão democrática.

O gestor respondeu:

Tentamos fazer essa integração a partir das reuniões com os pais e os professores e buscamos conversar com os pais nos períodos de plantão pedagógico pra poder reforçar a necessidade de manutenção dos órgãos colegiados e buscar trazer mais os pais para a escola (DIRETOR).

Com relação a esta questão, o coordenador respondeu em sua pergunta:

Na minha opinião sim, porque procuramos estabelecer uma melhor forma de comunicação entre os setores (COORDENADOR).

Este fator também está presente na resposta da professora, onde ela afirma:

Como eu falei antes, a escola não tem uma gestão democrática como os livros falam, mas estamos nos integrando da melhor forma possível. Essa integração funciona muito pelas reuniões com os setores e pela forma como o diretor procura saber o que a gente pensa. A gente se reúne todo mês com ele e as coordenadoras para discutirmos não somente a questão pedagógica, mas também coisas como a prestação de contas e o cardápio escolar e isso ele também fala pros pais (PROFESSORA).

A fala da educadora nos remete a compreender que os conceitos de gestão democrática são consolidados de acordo com as especificidades de cada lugar. Na escola estudada, ocorreram experiências de gestão democrática citadas pela coordenadora e que a gestão vem procurando transformar o espaço das reuniões com pais e professores numa arena de debates e propostas, onde as demandas da escola são encaminhadas e votadas. Como a entrevistada afirmou anteriormente, pode ser diferente dos livros, mas não deixa de ser democrático por isso, o que corrobora as afirmações de Gadotti (1998) e Paro (2001) ao tratar das formas como se podem trabalhar a democracia na escola.

A funcionária informa na sua resposta com relação a integração entre os setores que:

Como eu falei ainda agora, quem procura fazer essa integração entre nós que trabalhamos aqui é o diretor, já que ele se comunica com todo mundo e ajeita as coisas na escola depois de ir ouvindo a gente, os pais e os professores. Tem momento que a gente tá bem unido e consegue conversar com ela sobre o que a gente quer. O problema é o governo que não ajuda (FUNCIONÁRIA).

Como pode se perceber na fala da funcionária, o diretor atual vem tentando estabelecer uma ponte de diálogo e integração entre os setores da escola e procura atender as demandas estabelecidas nas reuniões entre os setores. Esta afirmação vem com uma crítica pesada a atual gestão do governo do estado, na qual ela afirma que este não ajuda a escola e que não deveria ter tirado a diretora anterior que promovia este diálogo.

O que se captou nas falas dos informantes foi que a escola tenta promover um diálogo entre os setores, mas este se torna difícil porque, dentre outros fatores, nos dias atuais, os pais trabalham em tempo integral e pouco podem contribuir para a escola, mesmo nos finais de semana, uma vez que as reuniões com os pais são feitas nestes períodos. Esta busca pela participação dos pais é crucial para que a escola exerça uma gestão verdadeiramente democrática e participativa.

Na quinta questão, foi perguntado aos informantes sobre as questões relativas as formas de implantação da gestão escolar democrática.

O gestor respondeu que:

Eu, como gestor, procuro fazer da melhor forma possível a gestão democrática, tanto que depois das eleições e da posse e agora quase no final do meu mandato, posso dizer que entidades como a Associação de Pais e Mestres e o Grêmio Estudantil estavam parados e o Conselho Escolar se reunia muito pouco também. Estou buscando formas de chamar essas pessoas para poder decidir. Geralmente eu decido as questões administrativas somente e as decisões que afetam a comunidade escolar eu repasso nas reuniões e busco ouvir o que essas pessoas pensam e procuro seguir o maior número possível de decisões tomadas pela comunidade, pois presto contas com eles no final de cada mês (DIRETOR).

A fala do gestor reflete a tentativa dele em procurar fazer de sua gestão a mais democrática possível, mesmo sendo a decisão tomada por ele. Quando ele informa que delega a si próprio as questões de ordem imediata e administrativa e as da comunidade para que os membros dela decidam como caminhar é uma forma de se estabelecer possíveis limites para a sua própria forma de gestão.

A fala do diretor encontra eco na resposta do coordenador, onde este afirma que:

As decisões que tomamos são feitas muitas vezes com base no que foi discutido nas reuniões. O diretor vem implementando a maioria das decisões que a comunidade toma nas reuniões e explica pra eles qual foi o resultado (COORDENADOR).

Na visão do coordenador, as decisões tomadas de forma coletiva nas reuniões refletem uma ação democrática da gestora com relação à escola. Como ela informa, o conselho escolar está em reconstrução e até que ele se efetive novamente, o fato de o diretor ouvir e procurar implementar as decisões coletivas já é um caminho importante para o estabelecimento de uma gestão democrática na escola.

Esta informação também é compartilhada pela professora em sua resposta. Ela informa que esta situação na escola acontece:

Através das reuniões com a gente e os pais. Nas reuniões, sempre estamos propondo coisas que a diretora pode executar, assim como os pais também. A gente sabe que isso não é suficiente, mas vejo como um bom começo. Talvez a gente volte a ter uma escola boa como era antes e quem sabe os pais voltem a participar melhor das coisas da escola (PROFESSORA).

Conforme a fala da informante, as reuniões são importantes para que haja uma comunicação e implementação das decisões das coisas da escola, pois nesse momento ela não conta com um conselho escolar e as demandas são levantadas durante as reuniões e, nestes mesmos espaços, o diretor procura prestar contas das suas atividades para a comunidade, de forma a garantir transparência na sua gestão e que ela se mostra aberta ao diálogo constante para com a comunidade, elementos importantes de uma escola democrática, mesmo sem a gestão implementada de forma efetiva.

O pai entrevistado informa que:

A gente participa das reuniões na escola pra saber como as coisas estão e no que a gente precisa ajudar pra poder a escola ficar melhor. A gente dá muita opinião e ela tenta atender a gente no que dá, mas pelo menos ela atende (PAI).

Esta resposta comprova o que os demais informantes afirmam: a escola, através da sua equipe gestora, procura ouvir a comunidade para poder atender

as suas necessidades e as pessoas da comunidade tentam participar da melhor forma possível, garantindo uma escola realmente democrática.

Neste sentido, o ato de saber organizar o trabalho pedagógico e ainda administrar a escola pública é um desafio para muitos gestores, eles precisam refletir sobre a necessidade da participação da comunidade escolar nesse processo, pois são esses os principais interlocutores sociais da organização escolar, responsáveis pelas ações que possam de fato consolidar uma prática democrática.

Para Libâneo (2004), alguns princípios da organização do trabalho pedagógico e da gestão escolar ancorados numa perspectiva democrática são sustentados a partir: da autonomia das escolas, da comunidade escolar e do seu envolvimento no processo educativo, formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar, avaliação compartilhada e relações assentadas na busca de objetivos comuns.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o que foi estudado, entendemos que a gestão democrática é uma temática que é amplamente discutida nos diversos segmentos sociais e que propõe a reformulação do perfil dos gestores, exigindo que estes atendam aos requisitos necessários para o exercício desta nova prática de gestão.

Com o aprofundamento dos estudos sobre a gestão escolar democrática, percebemos que ocorreram avanços significativos, tanto no rumo do processo de democratização da escola pública quanto na construção de um novo *ethos* em suas práticas, através de mudanças conceituais – como o uso do termo gestor no lugar de diretor – e de mudanças atitudinais que preconizam a substituição dos modelos autoritários centralistas pela busca de parcerias e de um sistema de gestão descentralizada.

Diante do exposto, torna-se necessário que compreendamos a gestão democrática escolar como um processo onde todos os membros da comunidade escolar estão envolvidos na busca da melhoria do ensino, pois assim os problemas e dificuldades encontrados no dia-a-dia da escola não são

apenas do “diretor”, do “professor” ou de alguém específico, mas sim de todos os atores sociais que constroem a comunidade.

Na escola estudada, foi percebido que, mesmo contando com os instrumentos plenos da gestão democrática na atualidade e apesar do fato de alguns dos informantes afirmarem que ela ainda encontra dificuldades na sua efetivação, a escola procura promover pelo menos um diálogo entre os seus membros, o que responde em parte os problemas levantados para a construção desta pesquisa e confirma parcialmente as hipóteses traçadas para este estudo.

Introduzir esta prática gestora embasada na democracia e na participação coletiva constante não é uma tarefa fácil, pois demanda a ruptura de antigos paradigmas e práticas arraigadas no contexto educacional, mas não devemos ver a gestão democrática como algo inatingível ou utópico, pois este é um modelo de gestão que permitirá verdadeiras transformações sociais onde igualdade, solidariedade e justiça sejam uma realidade para todos os membros da comunidade escolar.

REFERÊNCIAS

AMAPÁ. Lei Nº 1.503, de 09 de Julho de 2010. Dispõe sobre a regulamentação da GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR nas Unidades Escolares do Sistema Estadual de Ensino e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado nº 4777**, de 09.07.2010.

_____. Lei Nº 1.907, de 24 de Junho de 2015. Dispõe sobre o Plano Estadual de Educação - PEE, para o decênio 2015 - 2025 e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado nº 5982**, de 24.06.2015.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm. Acesso em: 10/10/2016.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <http://www.mec.gov.br>. Acesso em: 10/10/2016.

_____. **Plano Nacional de Educação**: Lei nº 10.172 de Janeiro de 2001. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/pne.pdf>. Acesso em 12/10/2016.

_____. Lei nº. 7.398, de 04 de Novembro de 1985. **Dispõe sobre a organização de entidades representativas dos estudantes de 1º e 2º graus e dá outras providências.** Disponível em: <http://www.mec.gov.br>. Acesso em: 10/10/2016.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COSTA, Antonio Carlos Gomes da. **O protagonismo juvenil passo a passo.** Um guia para o educador. Belo Horizonte: Universidade, 2001.

CUNHA, Luiz Antônio. **Educação, Estado e democracia no Brasil.** 5ª edição. São Paulo: Cortez, 2005.

DOURADO, Luiz Fernandes. O conselho escolar e o processo de escolha do diretor de escola. **Boletim salto para o futuro – TV Escola,** 2005. Disponível em: www.tvebrasil.com.br/salto/boletins2005/tetxt5.htm. Acesso em 14/10/2016.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. (org.) **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios.** São Paulo: Cortez, 1998.

GADOTTI, Moacir. **Gestão democrática e qualidade de ensino.** 1º Fórum Nacional Desafio da Qualidade Total no Ensino Público, 28 a 30 de julho de 1994 - Minascentro, Belo horizonte – MG.

_____. **Educação e poder: introdução à pedagogia do conflito.** 10ª Edição. São Paulo: Cortez, 1998.

GRÁCIO, Juçara da Costa; AGUIAR, Regina Célia Ferreira. Grêmio estudantil: construindo novas relações na escola. In: BASTOS, João Baptista (org) **Gestão democrática.** 3ª Edição. Rio de Janeiro: DP & A editora, 2002, p. 73-82.

LIBÂNIO, J. C. **Didática.** São Paulo: Cortez, 1994.

_____. **Organização e gestão da Escola: teoria e prática.** 5.ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LUCE, Maria Beatriz; MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso. Gestão democrática escolar. In: **Boletim – Gestão da escola,** (novembro de 2004), Ministério da educação, TV escola, 2004, programa salto para o futuro.

LÜCK, Heloísa. (Org) Gestão escolar e formação de gestores. **Em Aberto,** Brasília, v. 17, n. 72, p. 1-195, fev./jun. 2000.

_____. **A gestão participativa na escola.** 9.ed. Petrópolis: Vozes, 2006a.

_____. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional.** Petrópolis: Vozes, 2006b.

_____. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Positivo 2009.

_____. et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar.** 5.e.d. Petrópolis, RJ: Editora Vozes. 2008.

MENDONÇA, Erasto. **A regra e o jogo: democracia e patrimonialismo na educação brasileira.** Campinas (SP): Unicamp, 2000.

PARO, Vitor Henrique. **Eleição de diretores: a escola pública experimenta a democracia,** Campinas (SP): Ed. Papirus, 1996.

_____. **Gestão democrática da escola pública.** 3ª Edição. São Paulo: Ed. Ática, 2005.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico.** 21. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SILVA, Tomaz Tadeu da. **O que produz e o que reproduz em Educação.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1994.

SPÓSITO, Marília Pontes. **A ilusão fecunda: a luta por educação nos movimentos populares.** São Paulo: HUCITEC, 1993.