

**FACULDADES INTEGRADAS DE ARACRUZ
GRADUAÇÃO DE PEDAGOGIA**

Autorização: Portaria MEC nº 234 de 13/03/1998

Reconhecimento: Portaria MEC nº 698 de 26/05/2000

Renovação do reconhecimento: Portaria MEC nº 757 de 03/09/2007

BRUNA DOMINGOS DE SOUZA
LORANY CORREIA ALEXANDRE

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E SEUS BENEFÍCIOS A
COMUNIDADE ESCOLAR**

ARACRUZ
2018

BRUNA DOMINGOS DE SOUZA
LORANY CORREIA ALEXANDRE

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E SEUS BENEFÍCIOS A
COMUNIDADE ESCOLAR**

Trabalho de Conclusão de
Curso apresentado às Faculdades
Integradas de Aracruz, como parte
dos requisitos exigidos para a
obtenção do título de Licenciatura em
Pedagogia.

Orientador: Profa. Me Marta
Regina Rossoni

ARACRUZ
2018

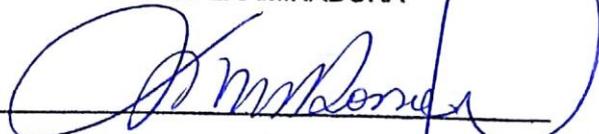
BRUNA DOMINGOS DE SOUZA
LORANY CORREIA ALEXANDRE

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E SEUS BENEFÍCIOS À COMUNIDADE ESCOLAR

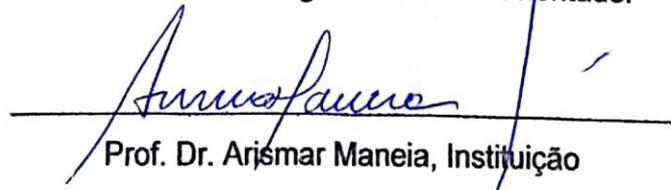
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado às Faculdades Integradas de Aracruz, como parte dos requisitos exigidos para a obtenção do título de Licenciatura em Pedagogia.

Aprovado em 20 de julho de 2018, por:

COMISSÃO EXAMINADORA



Prof. Me. Marta Regina Rossoni - Orientador



Prof. Dr. Arismar Maneia, Instituição



Prof. Me. Mercedes Silvério, Instituição

SUMÁRIO

RESUMO

1 INTRODUÇÃO	3
2 SURGIMENTO DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA	5
2.1 FERRAMENTAS PARA A GESTÃO DEMOCRÁTICA	7
2.2 ÓRGÃOS COLEGIADOS.....	7
2.3 CONSELHO ESCOLAR.....	8
2.4 ASSOCIAÇÃO DE PAIS E MESTRES.....	8
2.5 GRÊMIO ESTUDANTIL	9
2.6 PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO	10
2.7 CONSELHO DE CLASSE.....	11
2.8 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL	11
2.9 PERFIL IDEAL DE GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	12
3 METODOLOGIA	13
4 ANÁLISE DOS DADOS	14
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	23
ANEXOS	25
REFERÊNCIAS	29

RESUMO

O presente artigo apresenta a gestão escolar democrática e seus benefícios para a comunidade escolar. O mesmo aborda uma análise em 3 escolas públicas municipais de Aracruz. O presente artigo tem como objetivo geral analisar as ferramentas da gestão democrática escolar das escolas públicas do município de Aracruz, no estado do Espírito Santo. Fez-se necessário a verificação da participação de todos nas decisões e no direcionamento das ações educativas das escolas. Foram utilizadas uma pesquisa bibliográfica e uma pesquisa de campo para obtenção e coletas de dados. Observou-se que existem instrumentos e ferramentas tais como a gestão escolar se torne democrática.

Palavras-chave: Gestão Democrática, Ferramentas da Gestão, Descentralização.

1 INTRODUÇÃO

Para falarmos de gestão democrática, faz-se necessário pensar em dois fatores importantes dentro de uma escola os quais consideramos inseparáveis: organização e planejamento. Ao falarmos dessas duas instâncias, o pensamento logo nos remete à administração, nesse caso, a influência da administração clássica em pensadores da administração escolar. Na escola, quem é o administrador? O gestor, conhecido também como diretor. Será que ele administra a escola sozinho?

Segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), do ano de 1996, em seus artigos 14º, Ins. I e II, Art. 15º que disserta sobre a obrigatoriedade da participação de todos em processos pedagógicos, ou seja, a escola não pode ser administrada sozinha, precisa da participação de todos, precisa que a escola seja democrática e, para haver um processo de democratização, a comunidade escolar tem que participar ativamente em Conselhos de Classe, grêmios estudantis, associação de pais e mestre, ou seja: alunos, pais, funcionários, pedagogos, diretores, que constituem os colegiados.

Para capitar um pouco mais sobre a gestão democrática é indispensável olhar para um passado não muito distante onde a gestão escolar tinha outros nomes e outras estratégias. No princípio era administração, o administrador ficava por conta do financeiro, administrativo, não se atentava o valor da parte pedagógica e tomava todas as decisões sozinho. Mais tarde, a administração escolar ficava diretamente na responsabilidade, com os atributos que tratavam da administração, e financeiro. Com o passar dos tempos começou a ser discutido o entendimento da função pedagógica, mesmo assim, o diretor administrador continuou sendo o único a tomar decisões.

Mais adiante, depois de tantas discussões e mudanças, que visassem a democracia na escola, a partir da queda da ditadura militar, a terminologia foi alterada para gestão escolar dando segmento da ideia de democracia. Hoje, com estas mudanças não apenas de termos, mas também de concepções políticas, a gestão ampliou-se e o gestor participa e propicia a participação de todos no que tange as demandas pedagógicas, administrativas e financeiras. Estando a cargo do gestor estar ciente de tudo que rodeia a escola ou instituição de ensino. A gestão escolar deve ser democrática e participativa. Dito isso, observa-se que o gestor tem um cargo

de tomadas de decisões e isso pode ser difícil se ele não possuir boas estratégias e metodologias de como lidar com as pessoas.

A partir dessas mudanças não só de nomenclatura, mas de concepção, o presente trabalho faz uma reflexão sobre o papel do gestor dentro da instituição escolar. Esta necessidade de trabalhar esse tema teve início nas vivências de estágio onde percebeu-se os limites e possibilidades de um formato de gestão escolar democrática. Dessa forma, este trabalho tem objetivo de analisar as estratégias da gestão democrática e seus benefícios na educação. Por sua vez, podendo descrever os aspectos históricos e sua evolução para uma gestão participativa, e identificar as ferramentas para gestão democrática no processo educacional, como também descrever um modelo ideal de gestão democrática participativa a partir de um referencial teórico e da legislação vigente.

É desenvolvido através de pesquisas bibliográficas e pesquisa de campo com professores, pedagogos e gestores de três escolas da rede municipal de Aracruz, baseando-se em artigos acadêmicos, revistas eletrônicas que são especializadas no tema, fazendo com queo trabalho obtenha mais riqueza de informação e fique mais completo.

2 SURGIMENTO DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

A gestão escolar democrática surgiu a partir da mudança de terminologia e de concepções teóricas. A princípio foi conhecida como administração, a utilizada em empresas, onde administrador fica por conta de questões técnicas, financeiras, contábeis e da administração. Porém, no caso da administração de empresas a administração visa o lucro. Os fatores que são levados em conta são na empresa os quantitativos e o poder centralizado. Entretanto, sabe-se que a escola não pode visar lucros e os fatores que devem ser considerados são os qualitativos, pois a educação deve ser de qualidade, rica em valores morais e éticos para que os alunos sejam capazes de constituir uma sociedade.

A partir dessa percepção e da necessidade de mudança, surgiu a administração escolar. Na administração escolar, o administrador era conhecido como diretor. Segundo Leão (1945, p.11 APUD DRABACH E MOUSQUER 2009, p.262):

O Diretor da Educação é a figura central, pois é ele “quem dirige o trabalho modelador de outras vidas, ajuda a progredir, mental e moralmente a comunidade inteira. É o líder, o condutor educacional de sua gente, o árbitro nos assuntos de educação”

Seguindo essa visão de administração escolar, percebe-se que o poder ainda está centralizado e o diretor não tem total domínio da parte pedagógica porque seu ocupamento principal é a parte do desenvolvimento escolar em questões administrativas e de seu andamento. Na administração escolar o diretor começa a perceber que há muita demanda de trabalho e que essas poderiam ser divididas. Houve uma divisão de trabalho e de responsabilidades. Pensando assim a descentralização entra em questão, sobre isto, Leão (1945, apud DRABACH e MOUSQUER 2009, p.262) diz que em uma escola maior o diretor não é capaz de orientar e administrar sozinho, por isso, ele precisaria contar com o auxílio de “peritos especializados”: inspetores-orientadores (pedagogo e professor). A partir daí tem-se a visão que já houve uma pequena alteração onde o poder que antes era centralizado passou a ser segmentado.

No dizer de Machado(2004 p.4) encontra-se o esclarecimento sobre a importância da descentralização:

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.

Mais a diante, com a queda da ditadura militar, o vocábulo foi alterado para gestão escolar. Esta mudança ocorreu na década de 1980. A gestão escolar é uma junção das partes administrativas, financeiras, contábeis e pedagógicas da escola. Nela, o gestor precisa compreender por completo a parte pedagógica, conhecendo seu público e suas primordialidades para que haja êxito no processo socioeducacional.

Sendo assim, é indispensável deixar de mencionar um fator importante que deve existir dentro de uma gestão escolar: Democracia. A gestão deve ser democrática e participativa por obrigatoriedade pois, há um respaldo legal. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), desde o ano de 1996, em seus artigos 14º, Ins. I e II, Art. 15º disserta sobre a obrigatoriedade da participação de todos em processos pedagógicos.

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

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

Ao dissertar sobre democracia logo o pensamento de que é algo onde todos devem participar. Em um passado não muito distante podemos observar que a educação não era para todos, era destinada somente para a elite. Hoje o ensino deve ser democrático e participativo, além disso, a educação deve ser de qualidade, ou seja, onde todos aprendam. Já dizia Teixeira (1997, p.166 apud DRABACH e MOUSQUER 2009) quando explica seus pressupostos, “A administração deve conseguir uma organização de eficiência uniforme da escola, para todos os alunos – *organização e eficiência em massa.*”.

As escolas devem desenvolverna comunidade local uma participação leal a ela, não só em reuniões de pais e mestres e sim nas decisões que visam redefinir a educação. Essas práticas devem ser desenvolvidas por meio do conselho de escola e grêmio estudantil onde darão autonomia para a comunidade escolar.

Na medida em que conseguir a participação de todos os setores da escola-educadores, alunos, funcionários e pais – nas decisões em respeito a seus

objetivos e de seu funcionamento, ter-se-ão melhores condições para pressionar os escalões superiores no sentido de dotar a escola de autonomia e de recursos. (PARO, 2015)

Caso alguma gestão imperar a centralização do poder no gestor, acabará excluindo uma gestão democrática. Esta que deve ser para todos da comunidade escolar que por sua vez necessita de uma liberdade para contribuírem no processo de tomada de decisões em algumas questões escolares.

De acordo com Lück (2013):

A gestão compartilhada é fundamental e se realiza mediante o compartilhamento de espaços de liderança e espírito de equipe. [...] Observamos, no entanto, escolas em que os colegiados escolares funcionam apenas formalmente, em decorrência de atitudes fechadas dos diretores escolares, por falta de habilidades ou por medo de perder espaço e poder.

Segundo Paro (2015, s/p.), em uma entrevista relativamente recente para O Jornal do Professor, disse que “o autoritarismo na área da educação não funciona muito bem, porque o gestor tem que saber dialogar com seus funcionários. Aliás, esta é uma ação democrática: ouvir e ser ouvido”.

Dessa forma, para que esse processo de democratização na escola aconteça é fundamental que o diálogo esteja sempre presente, em todo o recinto escolar, pois em todos os aspectos ele estará lidando com os funcionários e, é necessária uma autenticidade para saber conversar e interpretar bem o que foi ouvido.

2.1 FERRAMENTAS PARA A GESTÃO DEMOCRÁTICA

A gestão para ser democrática necessita de algumas ferramentas. Estas são as que darão autonomia, visão de conjunto, saber de tudo que ocorre na escola e para com a escola. Estabelecer uma meta e atingi-la, sendo assim citaremos algumas das principais ferramentas da gestão democrática.

2.2 ÓRGÃOS COLEGIADOS

Quando falamos de gestão democrática, pensamos logo na descentralização do poder. É justamente isso que os órgãos colegiados fazem. Cada um tem uma função que ajuda no desenvolvimento democrático da escola. Com força de leis, garantem sua participação na escola e tomada de decisão.

2.3 CONSELHO ESCOLAR

É um elemento composto por pessoas da comunidade escolar e profissionais da escola. O mesmo tem como objetivo, participar das tomadas de decisões, buscando o melhor desenvolvimento da escola, acompanham os gestores na aplicação dos recursos, debatem sobre as prioridades da instituição. O conselho de escola é respaldado pelo estatuto e pela LDB. Cada município possui um estatuto que é aprovado pelo Núcleo Regional de Educação. A cada dois anos, são mudados os conselheiros escolares. A função do conselheiro é de se dedicar a manutenção da escola, participar da gestão pedagógica, financeira e administrativa, visando o melhor desenvolvimento escolar, participar da construção do projeto político pedagógico, ajudar no cumprimento das atividades escolares.

Na eleição e na mudança de conselheiros deve ter uma documentação, uma ata, por exemplo, onde assinará os participantes. As escolas devem pensar e elaborar os requisitos para eleger os participantes. A necessidade de criar o conselho pode partir tanto do gestor, tanto de um representante da escola. O MEC oferece cursos de formação, para os membros dos conselhos, a formação pode ser realizada a distância e presencial. Isso para garantir a gestão democrática.

O conselho escolar está resguardado pelo Art. 14, que diz: Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na Educação Básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I – participação dos profissionais da Educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Sendo assim, percebe-se que o conselho de escola vem para que a comunidade escolar se sinta pertencente a escola e de suas decisões, ajuda a construir o PPP da escola, opina sobre o calendário escolar, entre outras atividades. Isso para que tenham autonomia nas decisões tomadas no âmbito escolar. Essa prática resulta em ações positivas para a escola, gerando melhorias em todos os aspectos.

2.4 ASSOCIAÇÃO DE PAIS E MESTRES

A associação de pais e mestres é um grupo que tem como membros, pais e funcionários da escola, que juntos almejam mudanças em certos pontos da escola,

fazem isso sem passar por cima da autoridade dos gestores. Dentro da associação há um líder que é o porta voz do grupo, esse não tem natureza política, religiosa, racial e sem fins lucrativos. O presidente responde por toda comunidade escolar e também é responsável por toda questão financeira do grupo, ele que responde quando se fala das verbas do governo, como por exemplo: Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), como Unidade Executora (UEx) de cunho social.

Segundo Honorato, a associação tem vários objetivos dentre eles ajudar a equipe de gestão a alcançar seus objetivos propostos no projeto político pedagógico, ser o canal direto entre a comunidade e a escola, promover atividades culturais que envolvam os pais, os alunos e a escola, ajudar a manter a organização escolar e espaço físico da escola.

Os membros da associação têm um mandato de dois anos, após esse tempo terá de ser feita uma nova eleição, com voto secreto, para que novas pessoas tenham a oportunidade de participar dessa organização. Feito isso, os novos membros terão de ser registrados no estatuto da APM.

Não existe uma lei específica para a associação de pais e mestres, mas ela está prevista na estratégia 19.1 do Plano Nacional de Educação.

2.5 GRÊMIO ESTUDANTIL

O grêmio estudantil surgiu da necessidade que a escola tinha para desenvolver um trabalho melhor com os alunos, então foi criado o grêmio para os discentes e os docentes terem um canal direto com os gestores.

Com o grêmio os alunos ganham uma voz mais ativa dentro da escola, fazendo com que a instituição desenvolva uma gestão mais democrática. Os alunos levam para as reuniões, pontos que precisam ser melhorados na escola, como por exemplo, a merenda escolar. O representante recolhe as opiniões, analisa o que foi abordado e passa para os gestores. Dessa forma eles conseguem passar o que precisa ser melhorado, ganham autonomia dentro da escola, entendem a responsabilidade que tem, além dos estudos, aprendem a cuidar do espaço que estudam. Com essa atribuição, os docentes obtêm resultados positivos em sua vida acadêmica e entendem também que podem ser protagonistas da sua história.

Todo aluno que está matriculado na escola, pode se candidatar ao grêmio estudantil, mas só permanecerá se seu grupo for o escolhido pelos demais. Feito isso,

os membros do conselho escolhem em qual representatividade preferem ficar. Eles também podem pedir uma sala aos gestores, para ser o local onde irão acontecer as reuniões.

Os membros do grêmio não precisam necessariamente levar aos gestores pontos que precisam melhorar, eles também podem criar propostas e participar da elaboração do calendário escolar, tudo isso com autorização do pedagogo e diretor.

O grêmio estudantil tem uma lei específica que diz: A lei nº 7.398, de 4 de novembro de 1985 dispõe sobre a organização de entidades estudantis representativas dos estudantes de 1º e 2º graus e dá outras providências.

Art. 1º – Aos estudantes dos estabelecimentos de ensino de 1º e 2º graus fica assegurada a organização de Grêmios Estudantis como entidades autônomas representativas dos interesses dos estudantes secundaristas, com finalidades educacionais, culturais, cívicas, desportivas e sociais.

§ 1º – (Vetado.)

§ 2º – A organização, o funcionamento e as atividades dos Grêmios serão estabelecidos nos seus Estatutos, aprovados em Assembléia 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 realizadas pelo voto direto e secreto de cada estudante, observando-se, no que couberem, as normas da legislação eleitoral.

2.6 PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

Projeto Político Pedagógico (PPP). É a identidade da escola. É ele quem demonstra as características da autonomia imprescindível para a democracia na escola. Porque se chama assim? É projeto porque são ações planejadas para serem executadas em algum tempo. É político porque é a escola deve influenciar seus alunos a serem cidadãos críticos e que possam conviver e contribuir positivamente em uma sociedade. E por fim, é pedagógico porque irá proporcionar atividades que resultam em um melhor ensino-aprendizagem. O PPP é a identidade da escola, é onde conhecemos nosso público. Por que precisamos desse Projeto Político Pedagógico? A partir do PPP que iremos conhecer nossos alunos, conhecer algumas de suas realidades, e nos adaptar para suas necessidades. Segundo Luck:

O Projeto Político-Pedagógico, como não poderia deixar de ser, tem como foco o aluno, a sua formação e aprendizagem e a organização do processo pedagógico para promover essa formação e aprendizagem. Em vista disso, ele engloba o planejamento curricular, isto é, o conjunto das experiências a serem promovidas pela escola para promover a formação e aprendizagem dos alunos. (2009, p. 38)

2.7 CONSELHO DE CLASSE

o conselho de classe está previsto e fundamentado no projeto político pedagógico e no regimento escolar de cada instituição. Esse é um dos poucos momentos que todos os professores, gestores e equipe pedagógica tem de se reunirem para discutir sobre como está o processo de ensino e aprendizagem de seus alunos, e quando necessário, discutir também sobre a mudança das estratégias para melhorar os resultados.

Esses encontros podem ser feitos bimestralmente, trimestralmente ou mensalmente ou de acordo com a necessidade.

2.8 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

A avaliação institucional é uma ferramenta que possibilita uma melhor visão para o gestor, porque nela todos os integrantes da escola terão voz. Todos irão avaliar as condições físicas e relacionais na escola, como por exemplo, condições das salas de aula, refeitório, biblioteca, banheiros. Permite avaliar também a merenda escolar, a cantina, e também o relacionamento professor aluno.

Uma das maneiras de aplicar essa avaliação é em forma de um questionário construído pela escola mesmo de acordo com seu projeto de ação ou intervenção, e os resultados poderão ser tabulados, analisados e discutidos para um melhor funcionamento escolar.

Para Lück (2009, p.45) “A avaliação constitui-se no processo de medida e julgamento dos resultados parciais obtidos durante a realização de um plano ou projeto e os integrados ao seu final.” Sendo assim, para que haja uma avaliação é necessário acompanhar a escola em todos seus sentidos sempre tendo em foco a melhoria no aprendizado. Lück (2009) explica esse processo de acompanhamento como monitoramento e percebe-se que esses termos não são tão bem-vindos nas escolas. Lück (2009 p.44) nos mostra sua visão sobre esses dois processos.

[...] o monitoramento é visto como um controle cerceador e limitador, portanto, negativo, e a avaliação como uma estratégia de encontrar erros e causar reprovações. Sugerimos a proposta que esse entendimento pode ter mais ver com o modo como a avaliação é praticada nas escolas do que como seu real significado pedagógico.

Logo após a aplicação, a coleta deve ser organizada de maneira que a comparação seja feita de forma significativa e consiga transformar os dados coletados em informações úteis para a realidade escolar.

2.9 PERFIL IDEAL DE GESTÃO DEMOCRÁTICA

Lück (2013), que sempre defendeu a gestão democrática em diferentes âmbitos da organização escolar, em uma entrevista sobre o papel do gestor na gestão educacional, pontua que o gestor educacional não poderá ter a mesma visão que um administrador de empresas. Ele deve ter o olhar sensível onde possa ver o conjunto do problema, e como líder, suas competências devem ser de liderança, comunicação, relacionamento interpessoal, resolução de problemas, além de visão estratégica e visão de conjunto, sendo que sua linha de raciocínio deve ser orientada pelos princípios democráticos.

A gestão precisa ter uma visão holística, onde o diálogo prevalece, pois sem o mesmo não haverá abertura para os participantes do conselho escolar e não haverá autonomia nas tomadas de decisões. Além disso, o gestor precisa saber lidar com seus funcionários, sem ser de forma autoritária.

Para que as práticas do gestor sejam efetuadas com sucesso, Lück (2011) nos dá algumas dicas de como o gestor deve exercer suas práticas, pois ser um líder não é um papel fácil, ele deve ser moderador e aferir de tudo que acontece na escola.

Primeira dica é: criar uma visão de grupo associada a uma ação de cooperativismo, onde todos os funcionários possam trabalhar em equipe prevalecendo sempre a cooperação para um melhor trabalho.

Segunda dica é: Promover um clima de confiança, esse clima é necessário para que os funcionários possam trabalhar com mais tranquilidade e vigor.

Terceira dica: valorizar as capacidades e aptidões dos participantes da comunidade escolar.

Quarta dica: associar esforços, quebrar arestas, eliminar divisões e integrar esforços.

Quinta dica: estabelecer demanda de trabalho centrada nas ideias e não em pessoas.

Sexta e última dica: desenvolver a prática de assumir responsabilidades em conjunto. (LUCK, 2011, s/p)

Observa-se que ser um bom gestor não é nada fácil. Necessita de muito tempo dedicado a escola e sempre estar atualizado com formações continuadas; ter sensibilidade para perceber a necessidade do outro, saber dialogar, ouvir, entender e compreender os funcionários, pais, alunos, professores e pedagogos. Como já foi dito, ser um líder não é um papel fácil, tem que estar atento no planejamento, organização

e liderança. Assim, o gestor possui uma característica dinâmica e interativa, com disponibilidade para o envolvimento de todos.

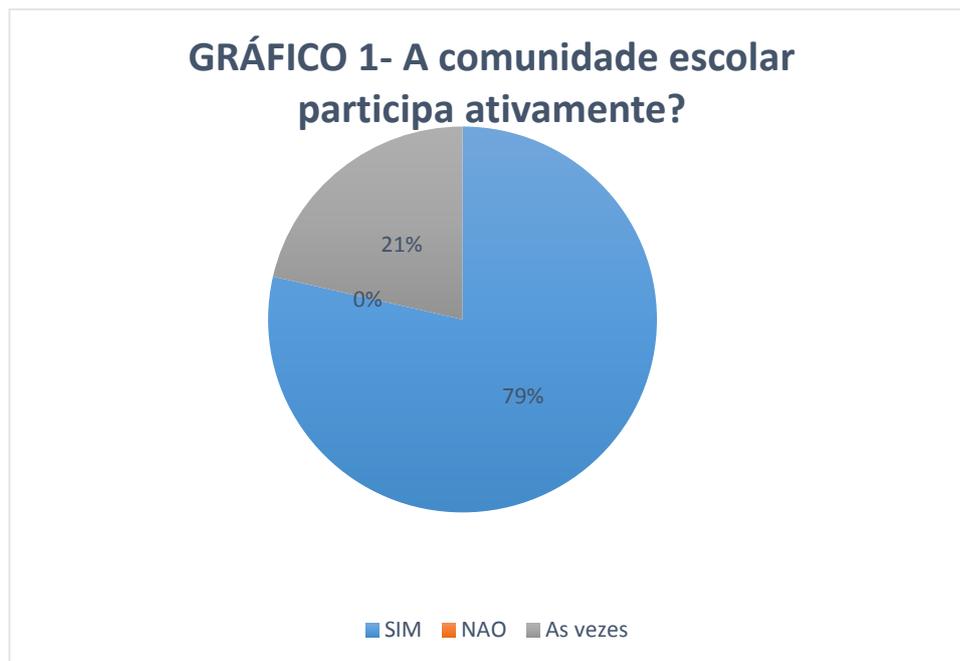
3 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento desse trabalho foi utilizado a pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo com questionário semiestruturado direcionado para a três escolas da rede municipal. A coleta de dados se deu com 3 diretores, 3 pedagogos e 8 professores da rede municipal de Aracruz-ES.

A escolha das escolas foi de forma intencional, considerando o número de alunos e as condições sócio econômicas do bairro, fator necessário para análise do emprego das ferramentas.

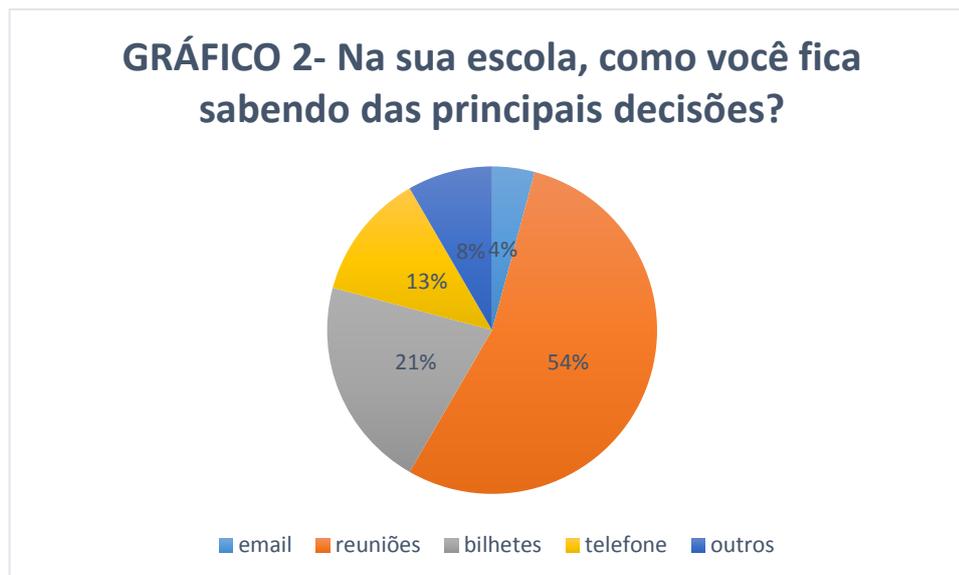
Com os dados coletados foi organizado a análise dos resultados com gráficos e teoria que explicasse o resultado encontrado. Esses dados permitiram elaborar o relatório final que contempla a intenção de analisar as ferramentas da pesquisa.

4 ANÁLISE DOS DADOS



Mediante o olhar dos profissionais das escolas da rede pública de Aracruz, após a aplicação do questionário, observa-se que de acordo como gráfico 1 a gestão democrática nas respectivas escolas não tem sido vivenciada da maneira como deveria. A maioria deles 79% assinalou que a comunidade escolar não participa ativamente das decisões da escola. A participação ativa da comunidade ajuda na descentralização do poder, ou seja, não fica exclusivamente para o gestor tomar todas as decisões. Em Lück (2009 p.18) vamos encontrar o seguinte esclarecimento:

Uma das competências básicas do diretor escolar é promover na comunidade escolar o entendimento do papel de todos em relação à educação e a função social da escola, mediante a adoção de uma filosofia comum e clareza de uma política educacional, de modo a haver unidade e efetividade no trabalho de todos.



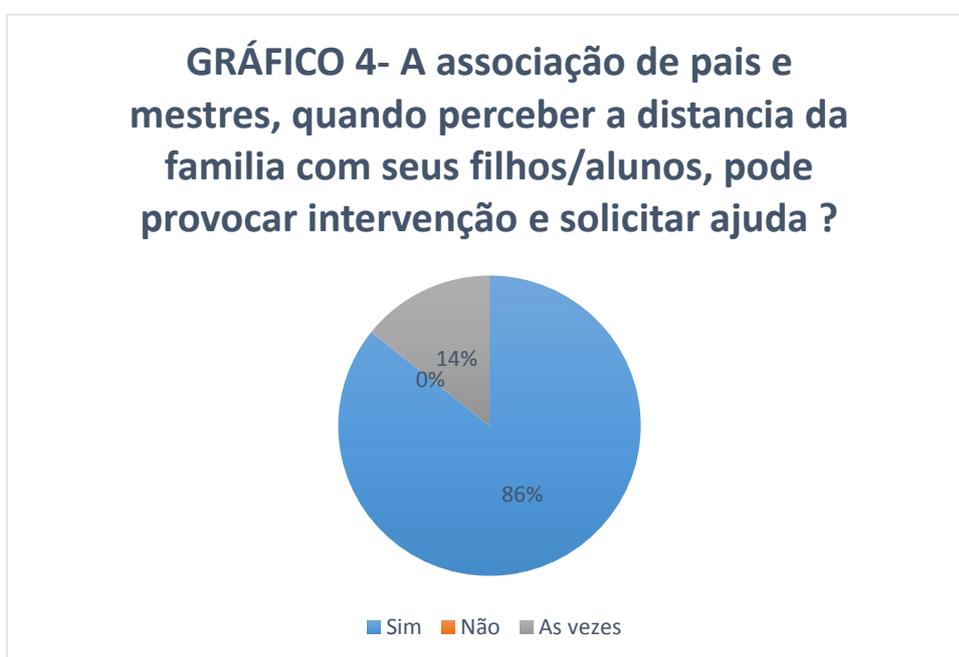
No gráfico acima, pode-se observar que os meios de comunicação utilizados para informar sobre as principais decisões são as reuniões que predominam com 54% e bilhetes com 21%, outras opções como o telefone, e-mail e outros são utilizados, porém com pouca frequência. Mostra que há uma comunicação direta, onde os participantes da instituição escolar ficam sabendo das decisões e ações da escola.



Observamos a partir desse gráfico 3 que os responsáveis são presentes na vida escolar de suas crianças. Estes dão a importância devida a essa etapa de formação e buscam sempre estar presentes nas reuniões e nos projetos desenvolvidos pela escola.

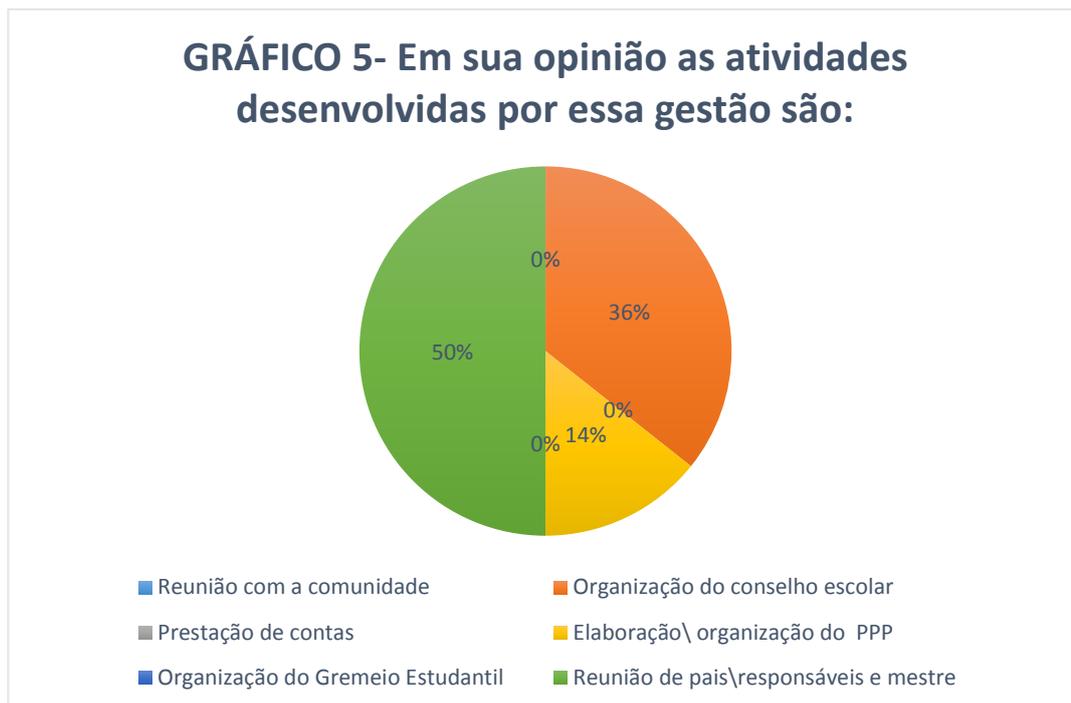
Posto isso, sabe-se da importância da participação dos responsáveis na escola, da parceria de escola e família, que as mesmas precisam caminhar juntas, para um melhor desenvolvimento pessoal e social do discente. De acordo com Dessen e Polonia (2007 p. 27) a família e a escola são ambientes formadores e devem sempre estar em consonância, sendo uma atitude a ser desenvolvida pela associação de pais e mestres.

É importante ressaltar que a família e a escola são ambientes de desenvolvimento e aprendizagem humana que podem funcionar como propulsores ou inibidores dele. Estudar as relações em cada contexto e entre eles constitui fonte importante de informação, na medida em que permite identificar aspectos ou condições que geram conflitos e ruídos nas comunicações e, conseqüentemente, nos padrões de colaboração entre eles.



De acordo com o gráfico 4, o conselho escolar é participante ativo dentro das escolas. Na maioria das vezes as decisões são planejadas pelo conselho, e discutida pelos docentes. Em uma fala de uma das entrevistadas esta menciona que, “as ações são planejadas pelos membros do conselho, na distribuição dos recursos e manutenção”, observando essa fala logo trazemos a memória uma colocação de Lück (2010, p.46) onde diz que “verifica-se, que nessa prática de se envolver todos para discutir e decidir questões de menor significado e muitas vezes sem as informações básicas e necessárias, uma séries de aspectos negativos.”

GRÁFICO 5- Em sua opinião as atividades desenvolvidas por essa gestão são:



Foi solicitado aos pesquisados que mencionassem quais eram as prioridades a serem desenvolvidas para caracterizar a gestão democrática.

Segundo o Gráfico 5, as atividades que são desenvolvidas com prioridade na gestão das escolas entrevistadas no município de Aracruz são: Reunião com pais/responsáveis e mestres com 50%, elaboração do conselho escolar com 36% e elaboração/organização do PPP com 14%. Após a análises dos dados, observa-se que as escolas tendem a incluir a comunidade na maioria de suas atividades desenvolvidas pela gestão. Para Lück (2009) “as ações para o envolvimento dos pais e da comunidade na escola, é de garantir o livre acesso da comunidade na escola”.

Dando essa abertura para a participação dos pais/responsáveis e da comunidade, os mesmos sentirão pertencentes ao meio escolar, tendo ampla visão de sua importância na participação da vida escolar (LÜCK, 2009 p.68).



Nesse gráfico 6 podemos ver que a maioria dos profissionais não participam do conselho escolar. Este profissional também é responsável pela elaboração do PPP. As ações desenvolvidas pela escola são planejadas pelo conselho e levadas para a gestão, para autorização das atividades.

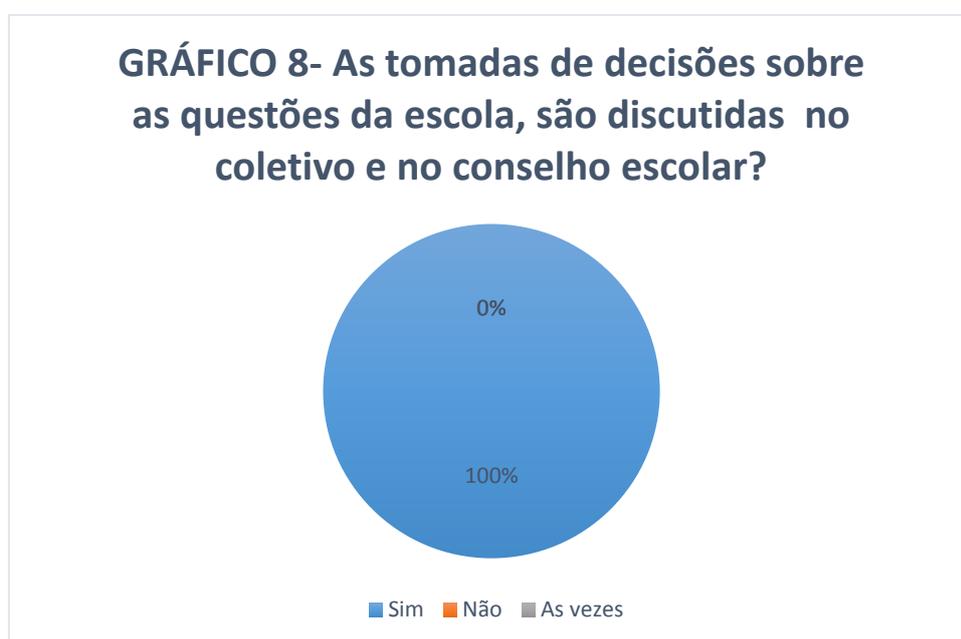
Segundo Lück (2010, p. 44):

Participar implica compartilhar poder, vale dizer, implica compartilhar responsabilidades por decisões tomadas em conjunto como uma coletividade e o enfrentamento dos desafios de promoção de avanços, no sentido da melhoria contínua e transformações necessárias.

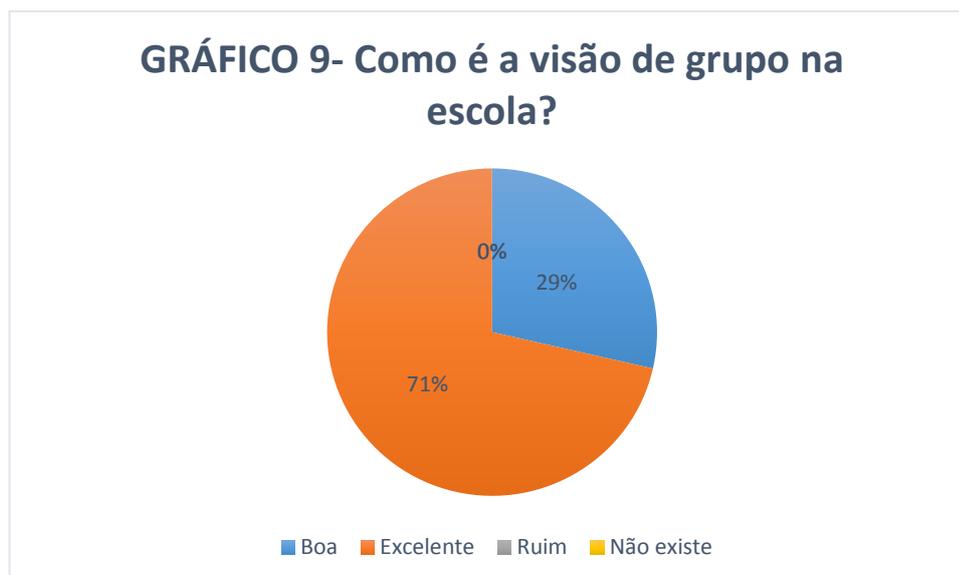


Segundo o Gráfico 7, 86% das decisões que o conselho toma, são colocadas em prática porém, 14% afirmou que as decisões do conselho nem sempre são colocadas em prática, porém não explicaram o motivo.

As ações para realização de um conselho escolar eficiente são: “realizar reuniões em horários que atendem a todos, entregar o estatuto escolar para cada membro do conselho, planejar as atividades de cada semestre, realizar encontro com a comunidade escolar”, entre outros (LÜCK,2009 p.75).



Todas as decisões sobre as escolas são discutidas no coletivo segundo Gráfico 8. Há uma participação ativa dos membros, mostrando que há uma autonomia e uma verdadeira descentralização de poder onde todos compartilham as responsabilidades. Lück (2010 p. 47) afirma que essa participação deve ser “uma atuação conjunta superadora das expressões de alienação e passividade, de um lado, e autoritarismo e centralização, de outro, intermediados por cobranças e controles.” Este é o perfil ideal para que o gestor assuma neste processo de democracia.



Como mostra o gráfico 9, as escolas que foram entrevistadas da rede pública e municipal de Aracruz possuem uma visão de grupo positiva, onde mostra que 71% das relações são excelentes e 29% boa. Sendo assim, percebe-se que o grupo trabalha em equipe pensando sempre no coletivo e priorizando os valores da ação participativa que segundo Lück (2010) são: ética, solidariedade, equidade e compromisso.



Segundo o Gráfico 10, 79% dos docentes afirmaram que os projetos que são planejados, são sim expostos. O gestor que se preocupa em expor seu trabalho,

mostra que está inteiramente comprometido em realizar uma gestão democrática participativa. Incluir os pais, os alunos, os funcionários na prestação de conta fazem com que se construa uma formação cidadã da comunidade.

Percebe-se que tanto a associação de pais e mestres, como o conselho de escola atuante nestes espaços pesquisados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Podemos observar que a partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação o modelo de gestão altera-se, trazendo uma característica relevante para a gestão escolar democrática. Esta mudança foi fortemente potencializada em 1980 após a queda da Ditadura Militar.

É na Lei de Diretrizes e Bases da Educação que fica clara a necessidade de instaurar uma gestão democrática que tenha: órgãos colegiados, conselho escolar, associação de pais e mestres, grêmio estudantil, projeto político pedagógico, conselho de classe e avaliação institucional.

Estas ferramentas apresentam-se de grande relevância de uma gestão democrática para a instituição escolar, desenvolvendo autonomia e consciência coletiva, verificando a participação de todos nas decisões, na montagem e no direcionamento das ações educativas na escola, assim, identificando a gestão atuante.

Constata que a gestão democrática é seguida e desenvolvida nas escolas de rede pública municipal de Aracruz e o papel do diretor frente a gestão democrática é incentivar a comunidade, os familiares, os professores e alunos a participarem da gestão democrática, procurando ser sempre transparente e coletivo em sua gestão através do conselho escolar e do PPP entre outras formas, e ações que afirmam a gestão escolar democrática.

Resulta que os pais e a comunidade participam das reuniões, mas não participam das tomadas de decisões, relatando a falta de compromisso e desinteresse da comunidade. Também há uma resistência dos próprios funcionários, os professores conhecem a gestão democrática, tem noção da prática, porém não participam ativamente das decisões.

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

No entanto, todo esse processo democrático ainda pode levar algum tempo, pois podemos ressaltar que o próprio processo de democratização ainda é novo para todos e que a própria educação ainda se encontra em processo de democratização

que se constrói a cada dia, dando oportunidades para que todos possam participar priorizando sempre o interesse coletivo.

ANEXOS

QUESTIONÁRIO

1-A comunidade escolar participa ativamente?

() sim () Não () As vezes

2-Na sua escola, como você fica sabendo das principais decisões?

() email () reuniões () bilhetes () telefone () outros

3-Os pais são participativos?

() sim () não () as vezes

4- A associação de pais e mestres, quando perceber a distância da família com seus filhos/alunos, pode provocar intervenção e solicitar ajuda?

5-Em sua opinião as atividades desenvolvidas por essa gestão são:

Enumere por ordem de prioridade.

() Reunião com a comunidade () Elaboração/ organização do PPP

() Organização do Conselho escolar () Organização do Grêmio Estudantil

() Prestação de contas () Reunião de pais/ responsáveis e mestre

6-Você participa do conselho escolar?

() sim () não () as vezes

7-As decisões do conselho são postas em prática? Se não, quê.

() sim () não () as vezes

-

8-As tomadas de decisões sobre as questões da escola, são discutidas no coletivo e no conselho escolar?

() sim () não () as vezes

9-Como é a visão de grupo na escola?

()boa ()excelente ()ruim () não existe

10-Os projetos que são apresentados são executados e expostos?

() sim () não () as vezes

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) participante:

Sou estudante do curso de graduação na Faculdades Integradas de Aracruz no curso de Pedagogia. Estou realizando uma pesquisa sob supervisão do(a) professor(a) Marta Rossoni cujo objetivo é analisar as estratégias da gestão e seus benefícios na educação.

Sua participação envolve responder um questionário simples, contendo dez perguntas.

A participação nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo (a).

Mesmo não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pelo(s) pesquisador (es) fone: 27 99921-5315, 27 997916195 ou pelo professor responsável 27 99944-1760..

Atenciosamente

Nome e assinatura do (a) estudante

Local e data

Nome e assinatura do (a) estudante

Local e data

Marta Rossoni

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

Nome e assinatura do participante

Local e data

REFERÊNCIAS

- DRABACH, N. P.; MOUSQUER, M. E. L. **Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar**. Santa Maria/RS, p. 258-285. 2009.
- DRUCKER, P. Blog Egestor. **Quem foi Peter Drucker**, 20 abril 2017. Disponível em: <<http://blog.egestor.com.br/quem-foi-peter-drucker/>>.
- GRECO, R. M. Introdução à administração geral e o saber administrativo na enfermagem, 19 abril 2017. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/admenf/files/2009/08/INTRODU%C3%87%C3%83O-%C3%80-ADMINISTRA%C3%87%C3%83O-GERAL-E-O-SABER11.pdf>>.
- LUCK, H. Gestão escolar e formação de gestores. **Em aberto- Inep**, Brasília, p. 1-195, 2000.
- LÜCK, H. **Concepções e processos da gestão educacional**. 4ª. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro : VOZES, v. II, 2009.
- LÜCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.
- LÜCK, H. **A gestão participativa na escola**. 6ª. ed. Petrópolis Rio de Janeiro: VOZES, v. III, 2010.
- NADAL, P. Gestão Escolar-Entrevista concedida a Heloísa Luck. **Nova Escola**, 2009.
- PARO, V. H. Boas práticas da gestão escolar. **Jornal do professor**. , 2015.
- SARNEY, J. REDE UBES. **União brasileira dos estudantes secundaristas**, 1985. Disponível em: <<https://ubes.org.br/gremios/lei-do-gremio-livre/>>. Acesso em: 10 julho 2018.
- SOUZA, A. R. F. WEB ARTIGOS. **GRÊMIO ESTUDANTIL**: instrumento para uma gestão mais democrática, 2011. Disponível em: <<https://www.webartigos.com/artigos/gremio-estudantil-instrumento-para-uma-gestao-mais-democratica/68514>>. Acesso em: 10 julho 2018.
- VASCONSELLOS. PORTAL DA EDUCAÇÃO. **Órgãos colegiados na escola: O papel do Conselho Escolar, da Associação de Pais e Mestres (APM) e do Grêmio Estudantil**, 2017. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/nutricao/orgaos-colegiados->

na-escola-o-papel-do-conselho-escolar-da-associacao-de-pais-e-mestres-apm-e%20do-gremio-estudantil/45637>. Acesso em: 10 julho 2018.