



**DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO**

**COORDENAÇÃO DE PEDAGOGIA**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: UMA CONSTRUÇÃO  
COLETIVA**

**JACIRA MARQUES REIS DE SOUZA**

**GUARABIRA – PB  
2012**

JACIRA MARQUES REIS DE SOUZA

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: UMA CONSTRUÇÃO  
COLETIVA**

Artigo apresentado à Coordenação do Curso de Licenciatura Plena em Pedagogia da Universidade Estadual da Paraíba - Campus III – Guarabira, em cumprimento dos requisitos necessários para obtenção do grau de Licenciatura Plena em Pedagogia.

Orientador: Prof. Ms. José Otávio da Silva.

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA SETORIAL DE  
GUARABIRA/UEPB

S719g

Souza, Jacira Marques Reis de

Gestão democrática na escola: uma construção coletiva / Jacira Marques Reis de Souza. – Guarabira: UEPB, 2012.

23f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia) – Universidade Estadual da Paraíba.

Orientação Prof. Ms. José Otávio da Silva.

1. Gestão Democrática      2. Escola      3.  
Educação

I.Título.


CDD.22.ed. 371.207


JACIRA MARQUES REIS DE SOUZA

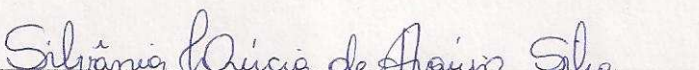
**GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA:  
UMA CONSTRUÇÃO COLETIVA**

Aprovada em 05 de dezembro de 2012.

BANCA EXAMINADORA:

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Ms. José Otávio da Silva (UEPB)  
ORIENTADOR

  
\_\_\_\_\_  
Prof.<sup>a</sup> Ms. Mônica de Fátima Quedes de Oliveira (UEPB)  
MEMBRO

  
\_\_\_\_\_  
Prof.<sup>a</sup> Ms. Sylvania Lucia de Araujo Silva (UERN)  
MEMBRO

Dedico a Deus, nosso Grande Pai, por sempre ter nos dado em todos os momentos do curso a perseverança, inteligência e inspiração necessárias para as horas mais difíceis e no final nos proporcionar a felicidade da chegada.

## AGRADECIMENTOS

À Deus pelo amor supremo, a proteção e as grandes coisas que tem realizado na minha vida;

À minha mãe Márcia, ao meu pai João (*in memoriam*), aos meus irmãos Neto, Adriano e Jaciara, aos meus filhos Jacilene e Paulo Sérgio, e a todos meus familiares, pelo apoio contínuo durante este período da minha vida;

Ao meu esposo Cezário, pelo carinho, dedicação, paciência e compreensão quando mais precisei;

Ao meu orientador José Otávio, que contribuiu significativamente nas orientações e segurança para a realização deste trabalho. Agradeço ainda pelas suas intervenções, questões colocadas, as dicas, acréscimos e cortes;

Aos professores da UEPB, que foram fundamentais na trajetória do curso;

A turma de Pedagogia 2009.1, pelos bons momentos de aprendizagens que juntos construímos e pelo companheirismo que proporcionou uma relação de amizade;

Finalmente, expresso meus agradecimentos a todos que fazem parte das grandes conquistas da minha vida. Obrigada.

A gestão democrática, no interior da escola, não é um princípio fácil de ser consolidado, pois se trata da participação *crítica* na construção do projeto político-pedagógico e na sua gestão.

Ilma Veiga

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	07
<b>1. GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR</b> .....	08
<b>1.1 Concepções de gestão escolar</b> .....	10
<b>2. O QUE ASSEGURA A LDB</b> .....	11
<b>2.1 Por que uma escola democrática?</b> .....	14
<b>3. RELATÓRIO DAS OBSERVAÇÕES</b> .....	17
3.1 Caracterização da Escola . .....	17
3.2 Relato da Observação (primeiro encontro) .....	17
3.3 Observação do dia (27/09/2012) .....	18
3.4 Observação do dia (18/01/2012) .....	19
3.5 Observação do dia (25/10/2012) .....	20
3.6 Observação do dia (01/11/2012) .....	20
3.7 Observação do dia (08/11/2012) .....	20
3.8 Observação do dia (09/11/2012) .....	20
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	21
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	22
<b>APÊNDICES</b>	
<b>ANEXOS</b>	



# GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: UMA CONSTRUÇÃO COLETIVA

JACIRA MARQUES REIS DE SOUZA

## RESUMO

O presente artigo faz parte de uma pesquisa bibliográfica realizada no curso de Pedagogia da UEPB – CH, que tem como objetivo investigar as idéias de diversos autores e pesquisadores que abordam o tema da gestão democrática na escola. Metodologicamente o trabalho traz um relato das experiências vivenciadas durante o Estágio Supervisionado III, na escola Estadual de Ensino Fundamental Prof. Antonio Benvindo, *lócus* da pesquisa, situada na cidade de Guarabira – PB. No entanto, percebeu-se que a escola atual necessita de uma transformação, no sistema de ensino, buscando superar desafios, é a partir desse pressuposto, que surge a figura do gestor escolar, um líder, que busca uma participação mais efetiva por parte dos professores, funcionários, pais, alunos e comunidade, para unidos promoverem um plano de ação para o desenvolvimento da escola. Apesar de existir mecanismos para sua realização muitas vezes a mesma não se concretiza por falta da participação de todos os segmentos que compõem a comunidade escolar. Por isso se faz necessário que todos envolvidos tenham conhecimento, consciência e comprometimento de que fazem parte do processo da gestão democrática. Os resultados enfatizam a importância da gestão democrática na escola, e mostram que embora já tenham acontecidos importantes avanços, ainda existe uma necessidade de se aprofundar a compreensão em torno da temática.

Palavras – chaves: Gestão. Democracia. Escola.

## INTRODUÇÃO

Com o presente artigo pretende-se fazer uma investigação sobre a gestão democrática na escola, e relatar as experiências de intervenções vivenciadas durante o período do Estágio Supervisionado III. Foi através da pesquisa bibliográfica que se resultou os capítulos existentes, como por exemplo: Gestão Democrática escolar; Concepções de gestão escolar; O que assegura a LDB; Por que uma escola democrática?

A gestão democrática na escola é de uma dimensão importantíssima para a educação, uma vez que a mesma possibilita o desenvolvimento do educando, que não aprende apenas na sala de aula, mas na escola como um todo. Uma educação de qualidade resulta em um conjunto de fatores externos e internos existentes no espaço escolar, dependendo de que forma estes fatores estejam organizados.

Não é tarefa fácil saber administrar uma escola no dia a dia, os desafios são grandes, pois surgem dificuldades que interferem na realização das propostas pedagógicas.

Muitos gestores acabam desenvolvendo um sentimento de incompetência e desânimo, por não conseguirem atingir as perspectivas de uma escola ideal. Por isso é de suma importância a participação da comunidade escolar, que inclui professores, pais, educandos e diretor.

Com relação ao Estágio Supervisionado, podemos dizer que o mesmo é um eixo articulador entre a teoria e a prática, uma vez que nós estagiárias tivemos a oportunidade de estar em contato com a realidade profissional na escola, e na universidade desenvolvendo habilidades necessárias para a aplicação dos conhecimentos teóricos e metodológicos, oferecendo respaldo teórico a nós estudantes de Pedagogia, para que possamos nos familiarizar com a prática da administração escolar, além do contato com os funcionários responsáveis pelo desempenho da escola.

É através dos estágios que podemos ter oportunidades únicas de aprendizado com as relações estabelecidas neste universo, onde passamos a compreender um pouco da função de um (a) gestor (a), e o seu papel para um bom funcionamento da escola. Procuramos discorrer e expor de forma clara e objetiva as informações obtidas sobre a gestão da referida escola, finalizando com nossas concepções.

## **1. GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR**

A Gestão Democrática escolar é uma forma de gerir uma escola de maneira que possibilite a participação, transparência e democracia. Esse modelo de gestão, segundo Vieira (2005), representa um importante desafio na operacionalização das políticas de educação e no cotidiano da escola. A educação ao longo dos anos passou por várias mudanças, visando uma educação de qualidade. A educação era autoritária e hierárquica e passou a ser democrática, sendo fundamental a participação da comunidade escolar na tomada das decisões.

A gestão democrática surgiu de vários movimentos realizados pelos trabalhadores da educação para garantir sua participação na construção da escola pública de qualidade. A participação da comunidade escolar na construção do Projeto Político Pedagógico, é o principal instrumento de organização dos trabalhos e ações da escola, é super importante, pois será construído dentro da realidade cultural, social e econômica da comunidade onde a escola está inserida. A própria existência do Projeto Político Pedagógico pressupõe a participação coletiva em sua elaboração, execução, acompanhamento e avaliação. Neste sentido, podemos dizer que as formas de organização e de gestão da escola, são sempre meios, que, servirão

para alcançar os objetivos da instituição e que, quando estes colocam em destaque a formação humana, buscam o fortalecimento das relações sociais

Nesse processo, o diretor da escola, como líder do processo de gestão democrática, vai necessitar de competências que o ajudem a conduzir o processo junto com a comunidade escolar. Entre essas competências está a de garantir a participação de todos no processo, até porque um elemento fundamental no processo participativo está relacionado com a motivação de todos os envolvidos.

O diretor desempenha um papel fundamental na gestão democrática, pois ele pode dificultar ou facilitar a implantação de procedimentos participativos. De acordo com Luck (2001), em algumas gestões escolares participativa, os diretores dedicam uma grande parte do tempo na capacitação de profissionais, no desenvolvimento de um sistema de acompanhamento escolar e em experiências pedagógicas baseadas na reflexão-ação. Atualmente, as escolas necessitam de gestores capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em grupo, que exerça um trabalho de equipe com os professores e colegas, ajudando-os a identificar suas necessidades de capacitação, para que possam adquirir as habilidades necessárias para a uma formação de qualidade. Devem ser capazes de ouvir o que os outros têm a dizer, delegando autoridade e dividindo o poder.

É ao diretor que todos os componentes da equipe levam suas idéias, seus desejos e seus problemas, daí a necessidade de ser uma pessoa aberta ao diálogo, firme, calma, capaz de encorajar nas horas de desânimo e de estimular nos momentos de entusiasmo, porém com prudência.

Para que se tenha, de fato, uma gestão participativa, a comunidade deve estar comprometida com a proposta da escola, pois poderão estimular o gestor no desenvolvimento de um melhor processo de aprendizagem, o encorajando a enfrentar os desafios cotidianos com esperança e persistência, tornando a escola num lugar prazeroso. Dessa forma, todos os atores da instituição serão capazes de desenvolver o gosto pelo conhecimento e aprendizagem, a respeito desse assunto Luck nos diz o seguinte:

Os diretores participativos baseiam-se no conceito da autoridade compartilhada, cujo poder é delegado aos representantes da comunidade escolar e as responsabilidades são assumidas por todos: alunos, educadores, funcionários e pais (LUCK, 2001, P.29)

As atitudes, os conhecimentos, o desenvolvimento de habilidades e competências na formação do gestor da educação são tão importantes quanto à prática de ensino em sala de aula. No entanto, de nada valem estes atributos se o gestor não se preocupar com o processo

de ensino/aprendizagem na sua escola. Os gestores devem também possuir habilidades para diagnosticar e propor soluções assertivas às causas geradoras de conflitos nas equipes de trabalho, ter habilidades e competências para a escolha de ferramentas e técnicas que possibilitem a melhor administração do tempo, promovendo ganhos de qualidade e melhorando a produtividade profissional.

O Gestor deve estar ciente que a qualidade da escola é global, devido à interação dos indivíduos e grupos que influenciam o seu funcionamento. O gestor deve saber integrar objetivo, ação e resultado, assim agrega à sua gestão colaboradores empreendedores, que procuram o bem comum de uma coletividade.

### **1.1 CONCEPÇÕES DE GESTÃO ESCOLAR**

As concepções de organização e de gestão escolar assumem diferentes modalidades conforme a concepção que se tenha das finalidades sociais e políticas da educação. Neste sentido, para se construir a gestão democrática deve se amparar numa concepção dialética da realidade, que entende o homem como sujeito histórico que sofre os condicionamentos da realidade atual, mas que traz consigo a capacidade histórica de nela intervir. A gestão democrática se ampara numa concepção crítico-dialética e implica processos de participação, autonomia e divisão de poder, co-responsabilidade, divisão, descentralização, que é um conceito chave para se entender as políticas educacionais no contexto da nova organização do modo de produção capitalista e a democratização da gestão.

Essa concepção dialética vai se contra por a uma concepção racional-positista que, historicamente, está na base das orientações para a condução da gestão da educação e da escola em seu formato técnico-científico. Suas características básicas consistem em considerar a realidade como um todo e advogar a neutralidade da relação entre sujeito e objeto do conhecimento, o que reflete uma concepção de educação baseada numa relação hierarquizada, e dual, de poder e autoridade. No campo da gestão racional-positivista da gestão escolar se efetiva como controle do processo de materialização da política educacional nas escolas. Nessa perspectiva, a administração escolar pressupunha uma organização de poder verticalizada e hierarquizada. Essa forma de gerir

Contra-pondo-se à concepção racional-positivista, a concepção racional-positivista, a concepção crítico-dialética da gestão democrática formula uma concepção de educação que considera o homem como ser social e histórico que, embora determinado por contextos

econômicos, políticos e culturais, é criador da realidade social e transformadora desses contextos.

A escola precisa rever a sua organização, sua estrutura e funcionamento no sentido de cumprir o seu papel na sociedade, papel que não se limita apenas ao ensinar os conteúdos curriculares básicos, mas a oferecer instrumentos críticos para o educando compreender as relações sociais. É necessário que a escola seja pautada em valores e princípios que propiciem ao educando a sua real participação na sociedade.

Faz-se necessário abordar a importância da autonomia e da participação na implantação da gestão democrática, apresentando alguns mecanismos fundamentais, nas práticas organizacionais, para a constituição de escolas voltadas para a qualidade de ensino e a democratização do sistema escolar. Embora não haja uma única maneira de implantar um sistema de gestão participativa, é possível identificar alguns princípios, valores e prioridades, na construção efetiva dessa gestão. A esse respeito Libâneo aborda que:

A participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos e pais. (LIBÂNEO, 2004, p.79)

Para o autor, o conceito de participação fundamenta-se no de autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de conduzirem a sua própria vida. A autonomia opõe-se às formas autoritárias de tomada de decisão e, dessa forma um modelo de gestão democrático participativa tem na autonomia um dos seus mais importantes princípios, implicando a livre escolha de objetivos e processos de trabalho e a construção conjunta do ambiente de trabalho.

## **2. O QUE ASSEGURA A LEI 9.394/96 - LDB**

Em 1986, depois do regime militar, já se planejava no Brasil uma nova Constituição que garantisse de fato a redemocratização do país. A educação era pauta para as linhas que determinariam os direitos e os deveres dos brasileiros a partir do ano de 1988.

Muitos educadores já estavam envolvidos na discussão de um Estado-Educador que não apenas se preocupasse, mas privilegiasse a educação escolarizada, tornando o acesso e a permanência na escola, ao longo dos anos, cada vez maior, principalmente para os mais pobres.

Com a promulgação da Constituição de 1988, a LDB anterior (4024/61) foi considerada obsoleta, mas apenas em 1996 o debate sobre a nova lei foi concluído. A atual LDB (Lei 9394/96) foi sancionada pelo presidente Fernando Henrique Cardoso e pelo ministro da educação Paulo Renato em 20 de dezembro de 1996. Baseada no princípio do direito universal à educação para todos. A LDB de 1996 trouxe diversas mudanças em relação às leis anteriores, como a inclusão da educação infantil (creches e pré-escolas) como primeira etapa da educação básica.

A Lei de Diretrizes e Bases (Lei 9394/96) - LDB - é a lei orgânica e geral da educação brasileira. Como o próprio nome diz, dita as diretrizes e as bases da organização do sistema educacional. A gestão democrática da escola é um dos princípios constitucionais do ensino público, segundo o Art. 206º da Constituição Federal de 1988. A lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394, de 1996), confirmando esse princípio e reconhecendo a organização federativa, repassou aos sistemas de ensino a definição das normas da gestão democrática, de acordo o inciso VIII do Art. 3º. Além disso, a mesma lei explicitou dois princípios a serem considerados no processo de gestão democrática: A participação dos profissionais da educação na elaboração do Projeto Político-Pedagógico da escola e a participação das comunidades escolar e local e, conselhos escolares.

A LDB, em seus artigos 14 e 15, apresentam as seguintes determinações, no tocante à gestão democrática:

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 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.

De acordo com Vieira (2005), estes artigos da LDB, acima citados, dispõem que a gestão democrática do ensino público na educação básica aos sistemas de ensino, oferece ampla autonomia às unidades federadas para definirem em sintonia com suas especificidades formas de operacionalização da gestão, com a participação dos profissionais da educação envolvidos e de toda a comunidade escolar e local

Vale ainda salientar que o Plano Nacional de Educação PNE Lei nº 10.172, de 2001 estabeleceu em suas diretrizes a gestão democrática e participativa a ser concretizada por políticas públicas educacionais, especialmente voltadas à organização e fortalecimento de colegiados em todos os níveis da gestão educacional.

Partindo desses pressupostos, devemos enfatizar então que a democracia na escola por si só não tem significado. Ele só faz sentido se estiver vinculada a uma percepção de democratização da sociedade. Na gestão democrática deve haver a compreensão da reunião de esforços coletivos para o implemento dos fins da educação, para tanto, exige a definição clara dos conceitos de autonomia, democratização, descentralização, qualidade e participação, que devem ser debatidos no interior das escolas. Assim como a compreensão e aceitação do princípio de que a educação é um processo de emancipação humana, que o Projeto Político-Pedagógico (PPP) e o Regimento Escolar devem ser elaborados através de construção coletiva e que além da formação deve haver o fortalecimento dos Conselhos Escolares.

Na basta a Lei determinar a gestão democrática para o ensino público. Na realidade, as exigências legais feitas para a gestão democrática da escola devem ser vistas como uma das garantias do direito À Educação.

A gestão das escolas é, essencialmente, administrar a elaboração e o acompanhamento do projeto de qualidade da educação que se deseja através do PPP da escola, a fim de se caracterizar a especificidade da organização escolar. Essa especificidade precisa ser identificada a partir da leitura das demandas da sociedade e dos espaços abertos na legislação. Cury (1997, p. 108) afirma que “a gestão democrática da educação, como princípio, deve perpassar o conjunto dos órgãos e instituições que têm por função o dever de educar”. Os professores e demais membros da comunidade escolar, ao assumir a incumbência dada pela LDB de elaborar o Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola, estarão exercitando a participação no gerenciamento das políticas educacionais. A elaboração do PPP é uma constante recriação da atividade educativa, porque implica constante planejamento e avaliação do processo educativo. A participação pode ser a oportunidade de estar reformulando as expectativas de todos esses segmentos em relação à educação que desenvolvem.

Repensar a escola como espaço democrático de troca de produção e conhecimento é o grande desafio que os educadores deverão enfrentar neste início de milênio, especificamente o gestor escolar, por ser um elemento significativo e articulador de uma prática capaz de romper com as relações competitivas, autoritárias e corporativas que permeiam as relações internas da escola. Assim torna-se urgente a construção de uma proposta pedagógica com um

planejamento articulando o processo coletivo na tomada de decisões. Com relação à gestão democrática Veiga nos diz o seguinte:

A gestão democrática implica primeiramente o repensar da estrutura de poder da escola, tendo em vista sua socialização. A socialização do poder propicia a prática da participação coletiva, que atenua o individualismo da reciprocidade, que supera a expressão da autonomia, que anula a dependência, de órgão intermediário que elaboram políticas educacionais tais quais a escola é mera executora. (VEIGA, 2001, p.18)

É fundamental o envolvimento de todos os participantes do cotidiano escolar nessa nova modalidade de administrar a escola, cabendo aos profissionais da educação, com competência técnica, política e humana, assegurar uma adequada leitura da realidade. Inclusive no enfrentamento das práticas sociais, bem como na superação de obstáculos que serão o suporte de uma escola que se pretende cidadã. Vivenciar a gestão democrática nas escolas significa estar em consonância com esse momento de cidadania que reclama uma participação cada vez mais rica e atuante da sociedade.

## **2.1 POR QUE UMA ESCOLA DEMOCRÁTICA?**

A escola democrática é aquela que está aberta ao diálogo com toda comunidade escolar, sem distinção; e que cria novos meios de se adaptar a participação ativa de todos. Em uma escola dita como democrática não pode faltar o comum acordo entre os diferentes membros da comunidade escolar, através, da participação ativa dos envolvidos na construção de propostas e alternativas que fortaleçam a união em torno da gestão do ensino.

A democratização qualitativa compreende, portanto o respeito mútuo entre todas as pessoas envolvidas no trabalho escolar, e a participação de todos na busca dos objetivos comuns. O diálogo e o trabalho cooperativo, e não a repressão e a competição exacerbam o individualismo, devem ser os valores e as práticas predominantes numa escola que pretende educar democraticamente para a democracia.

De acordo com Piletti (1994) encontramos a constatação de que a escola democrática, precisa ser vista, não somente como um objetivo que precisa ser alcançado, mas sim, como um objetivo que precisa ser perseguido e aprimorado na prática do cotidiano escolar. Para que ocorra de fato essa democracia, não podemos deixar de ausentar dois elementos: a autonomia e a participação, a respeito disso Freire nos diz o seguinte:

O direito de criticar e o dever, ao criticar, de não faltar à verdade para apoiar nossa crítica é um imperativo ético da mais alta importância no processo de aprendizagem de nossa democracia. (FREIRE, 2001, p 59)



Ao promover a participação e compromisso da comunidade em seu entorno, a escola democrática consegue ultrapassar a estrutura física da escola e estabelecer um elo de coresponsabilidade com a comunidade externa, a quem na realidade a escola pertence. Com base na participação e compromisso, a escola apoiada da participação e da autonomia, precisa formar sujeitos capazes de pensar e aprendendo a lidar com diferenças e cultivando o sentimento de igualdade e respeito ao outro.

As possibilidades participativas na escola se abrirão, desde que a escola se abrir para a autonomia e se a comunidade escolar estiver realmente interessada e comprometida com um novo desenho de gestão escolar, incluindo também a administração e desempenho em sala de aula. Não é uma tarefa simples, porque a escola é um pequeno mundo, onde criam relações de conflito e disputa de poder, além do que há uma forte tradição cultural de tudo ser decidido sem a participação das pessoas que vivem as relações, através de procedimentos autoritários e burocráticos. Participar ainda parece ser algo muito novo não só para o corpo escolar como para todos os cidadãos brasileiros.

No processo de discussão coletiva acontece o repensar sobre a prática, os professores se descobrem como sujeitos de uma prática intencionada, com a oportunidade de combinar o seu fazer pedagógico com a reflexão. E pensar sobre a prática implica buscar alternativas para mudanças, tomar decisões para a inovação da prática educacional. Nesse sentido, a ação pedagógica poderá se consolidar realmente numa práxis transformadora.

Cabe a escola repensar o seu papel na formação de verdadeiros cidadãos, caminhando nesta direção com seriedade, como compromisso da coletividade e, nesta busca, os professores devem fazer frente, através de uma constante revisão crítica de seu papel, envolvendo toda a comunidade escolar, consciente do seu compromisso na conquista de uma nova escola, que seja verdadeiramente democrática. Somente com esta prerrogativa a escola pode realmente se tornar um fator de cidadania.

A escola democrática caracteriza-se por manter uma gestão democrática, a qual inicia com a construção do Projeto Político Pedagógico e sua respectiva execução. Esta concepção é considerada de difícil aplicação, principalmente no interior da escola, pois não é fácil de ser consolidado, pois se trata da participação crítica na construção de uma gestão democrática, pois exige a participação de toda a comunidade escolar para definir os rumos da escola. O projeto político pedagógico dá o norte, o rumo, a direção, é o que nos afirma Veiga:

Ele possibilita que as potencialidades sejam equacionadas, deslegitimando as formas instituídas, promove a redistribuição de responsabilidades, idéia de participação e trabalho em equipe. (VEIGA, 2000, p. 192)

A descentralização dos processos de gestão escolar e a democratização, na escola, trazem como objetivo desenvolver o espírito em equipe, as decisões compartilhadas independentemente do nível hierárquico que ocupa dentro da organização, mobilizar as pessoas, para demonstrar seus talentos, até então ocultos, para a realização de trabalhos.

Outro aspecto fundamental para a verdadeira cidadania e da democracia na escola é a tão proclamada autonomia. Esta tal como a concebe o campo democrático popular, objetiva contribuir com a capacidade da sociedade civil para gerir políticas públicas, avaliar e fiscalizar os serviços prestados à população para tornar público o caráter privado do Estado. Pressupomos que o exercício de uma pedagogia da participação popular é capaz de contribuir para a construção de novas formas de exercício do poder no terreno da sociedade civil e das ações do Estado.

O processo de democratização não é tão simples para implantá-lo, principalmente em curto prazo, mas também não é extremamente complexo ou impossível de ser realizado, constitui-se uma ação ou uma prática que deve ser construída pela escola. Entretanto, o processo democrático, na sua complexibilidade, exige ações imediatas e concretas e esbarram nas limitações da autonomia e, até mesmo, nas políticas empreendidas pelos próprios gestores. A escola, como instituição social defensora da família deve estar comprometida com a promoção do desenvolvimento humano e com o atendimento das necessidades da sociedade.

Segundo Paulo Freire (1995), a democratização da educação passa pela democratização do conhecimento produzido e isso só será possível através da construção de um novo tipo de gestão onde se busca a transformação da sociedade e da escola por meio da participação de todos. Na prática sabe-se que não é fácil romper paradigmas e transformar, do dia para noite, o tipo de gestão tradicional que sobrevive há séculos.

Devemos lembrar que a gestão democrática não se resume em eleições ou escolha democrática do diretor escolar. É preciso muito mais do que isso. Nesse sentido, dentro da escola podemos criar conselhos ou grupos que ajudem na efetivação da democracia na escola. Tais instâncias colegiadas devem fazer parte do Projeto Político-Pedagógico da escola, conhecer e construir a concepção educacional que orienta a prática pedagógica.

O empecilho para efetivar uma gestão democrática é que os profissionais da educação necessitam dedicar-se com mais amor à profissão, não apenas procurar fazer um concurso em decorrência de sua estabilidade e remuneração garantida ao final do mês. Mas empenhar-se em estar sempre procurar se atualizar, para proporcionar um conhecimento de alta qualidade, e proporcionar novas maneiras de ensinar, para formar cidadãos pensantes e críticos, preparados para mercado competitivo de trabalho.

### **3. RELATÓRIO DAS OBSERVAÇÕES**

#### **3.1 Caracterização da Escola**

Nosso estágio de gestão foi realizado na Escola Estadual de Ensino Fundamental Profº. Antônio Benvindo, localizada na Rua Napoleão Laurentino, nº 576, bairro Novo Guarabira/PB. A escola tem a frente de sua gestão um Diretor e a vice Diretora, ambos com formação superior.

O quadro docente da escola é composto por 11 professores e 03 coordenadores que exerce suas funções nos turno manhã e tarde, a noite funciona a EJA (Educação de Jovens e Adultos). Os docentes da escola têm formação superior e alguns com Especialização. A faixa etária dos professores e professoras está entre 30 e 50 anos.

O total de alunos é de 308, distribuídos em séries do 2º ao 4º anos pela manhã e do 1º ao 5º anos pela tarde. Os alunos são de bairros periféricos da cidade, apesar da escola está localizada em um bairro nobre.

Em relação à estrutura física, a escola é composta por 06 salas de aula, 01 sala multifuncional que atende alunos especiais, 01 sala dos professores, 01 sala da diretoria e secretaria, 01 sala de leitura e vídeo, 01 cozinha e 03 banheiros. A escola oferece ainda, estrutura adaptada para cadeirantes além de ter um amplo espaço para recreação dos alunos.

No que se refere aos funcionários de apoio, existem 10 secretárias escolares, 03 merendeiras, 04 auxiliares e 02 porteiros.

Na escola há a inserção de programas como Mais Educação e Saberes da Infância que visam um melhor aprendizado das crianças em tempo integral, trabalhando numa perspectiva da melhoria do ensino.

#### **3.2 Relato de Observação (primeiro encontro)**

A primeira visita à escola foi realizada no dia 13 de setembro do corrente ano, destinada à coleta de informações da escola na qual iríamos realizar nossos estágios e intervenções. O primeiro passo foi conversar com a vice-diretora, haja vista, o diretor não se encontrar na instituição, para consentir a realização dos estágios de gestão e assinar os documentos obrigatórios que asseguravam a nossa presença no interior da escola uma vez por semana.

Após uma conversa formal com a gestora adjunta, a mesma nos encaminhou à sala dos professores para assinar os documentos e conversamos um pouco sobre o processo da gestão

escolar e, em seguida, nos mostrou a sala da diretoria e nos apresentou algumas funcionárias (secretárias escolares) que lá estavam presentes exercendo as funções que lhe competem.

Em seguida, realizamos uma rápida visita junto com a gestora em algumas repartições da escola para nos familiarizarmos com o ambiente e as pessoas que por ali transitavam.

Percebemos que alguns funcionários estavam desconfortáveis com a nossa presença, algo que nos deixou um pouco desanimadas para a realização de nossos estágios, mas aos poucos foi melhorando.

### **3.3 Observações do dia 27/09/2012**

Nosso segundo dia de estágio foi mais produtivo devido ao fato de estabelecermos diálogos entre os funcionários da escola. Inicialmente, ao adentrarmos na escola, uma das secretárias estava realizando uma leitura bíblica, momento esse dedicado a reflexão no qual todas nós participamos com nossas opiniões acerca do significado daquelas palavras que foram proferidas, que tratava de como deveríamos vencer os desafios e desavenças do cotidiano.

Gostamos bastante deste momento, nos possibilitando uma melhor integração com as funcionárias que ali se encontravam. Neste dia, o gestor da escola estava presente e uma das secretárias nos direcionou ao mesmo para uma breve conversa sobre a importância da realização de nosso estágio e as contribuições que ele e os (as) funcionários (as) da escola poderiam nos conceder.

Neste dia ficamos à parte de como o gestor e seu adjunto da escola são escolhidos para exercer tal função. A gestora adjunta nos informou que os gestores são escolhidos através de eleições, ou seja, não há indicação ou apadrinhamento político, a escolha ocorre por meio de votos dos funcionários da instituição e dos alunos. O voto não é obrigatório e tem funcionários que votam em branco. Para os alunos participarem da eleição do gestor tem que ter a partir de 14 anos de idade.

A gestão escolar não trabalha sozinha, ela é dependente do Conselho de Classe onde há a participação de todos, inclusive dos alunos, professores, pais e a comunidade em geral.

Através das reuniões é que se colocam a mesa os possíveis problemas da escola e conseqüentemente suas soluções. É nas reuniões também, que os gestores, coordenadores e professores buscam integrar a família para se aterem ao desenvolvimento da aprendizagem e dificuldades de seus filhos.

Em algumas situações, segundo a gestora, os pais deixam muito a desejar em relação ao acompanhamento educativo de seus filhos, ficando as responsabilidades diretamente para a

escola. A própria gestão familiar é falha e todos estes fatores contribuem negativamente na vida da criança em idade escolar.

Há cerca da importância da cooperação na gestão escolar, segundo as funcionárias que estavam presentes neste dia, é necessário conquistar quem está ao seu lado para crescer juntos. Precisa haver um convívio de trocas de idéias e superação para melhoria de todos em conjunto, gerir uma gestão de forma contínua levando sempre para um diálogo construtivo entre o coletivo da escola.

### **3.4 Observações do dia 18/10/2012**

O nosso estágio deste dia foi dedicado mais aos diálogos entre a gestora adjunta e as coordenadoras relacionadas à gestão escolar para que pudéssemos colher informações importantes para aqui fossem incluídas. Nós participamos apenas como ouvintes.

Este momento ocorreu dentro da sala da diretoria onde estavam presentes o gestor, a gestora adjunta, uma secretária e uma coordenadora. A conversa foi iniciada, falando que para a Gestão Democrática existir de forma viável e dinâmica é necessária a participação de todos nos projetos da escola, relevar as divergências e manter sempre um domínio intelectual para superá-las.

Para os gestores a gestão é algo que começa com a iniciativa de direcionar um ambiente, o coletivo da escola como um todo. A sabedoria tem que existir, faz parte do ofício. Observar como se desenvolve os trabalhos dos (as) funcionários (as) é imprescindível para manter uma boa estrutura na gestão.

Dentro de uma escola, segundo o gestor, tem que ter muito jogo de cintura para lidar com as diversidades dos funcionários e funcionárias, e todos, deveriam passar pela experiência para sentir como é o papel do gestor, e que ao mesmo tempo é gratificante, também é desgastante frente aos obstáculos do dia a dia.

Quando há momentos de “raiva” deve-se dar um determinado tempo para acalmar os ânimos, nada se resolve nesse estado emocional.

Para uma das coordenadoras é melhor ser professora que gestora. O gestor ou gestora tem maior responsabilidade fica responsável por resolver os problemas da demanda.

Nesta escola a gestão procura sempre trabalhar com as questões étnicas, religiosas, sociais e culturais combatendo qualquer forma de preconceito e discriminação racial. A gestão conversa com os alunos quando há discriminações verbais ou físicas mostrando o que é errado e certo numa perspectiva de introjetar nos (as) alunos (as) bons hábitos sociais.

Como vemos a função de um (a) gestor (a) não se limita apenas aos assuntos administrativos, mas também, a tudo o que envolve a escola, os alunos, os professores e tantas outras coisas.

### **3.5 Observações do dia 25/10/2012**

Ao chegarmos à escola neste dia fomos informadas pela direção de que não haveria aula devida uma paralisação na rede estadual de ensino. Os funcionários responsáveis pela gestão estavam presentes e já finalizando o momento da palavra litúrgica.

Reunimo-nos com a gestora adjunta na sala dos professores para falarmos a respeito da oficina (Círculo de Diálogos) que seria aplicada com os funcionários, porém, percebemos que a mesma demonstrou certa dificuldade de aceitação. Depois de insistirmos concordou com a condição de ser realizada apenas com o pessoal do turno da manhã.

Depois disto, marcamos o dia para a realização da oficina de diálogos.

### **3.6 Observações do dia 01/11/2012**

O estágio de hoje foi realizado na sala multifuncional com a Coordenadora e uma professora que auxilia alunos e alunas especiais. Comentamos com as mesmas sobre o círculo de diálogos que iríamos desenvolver com os funcionários da escola.

Ambas demonstraram gostar bastante dessa nossa idéia. Falaram que é importante esta iniciativa, pois os funcionários não estão preparados para lidar com muitas questões da estrutura da escola, a exemplo de não manterem uma aproximação ou comunicação com as crianças especiais.

Os funcionários e a escola devem está incluídos em todos os momentos das manifestações educacionais que ocorrem no setor da escola. Não existem projetos que incluam diretamente os vigias, merendeiras e auxiliares. Cada um exerce uma importante função para o melhor desenvolvimento da escola.

### **3.7 Observações do dia 08/11/2012**

Neste dia fomos à escola apenas para reafirmar a nossa presença no dia posterior voltado para ministrarmos o círculo de diálogos com os funcionários.

### **3.8 Relato do Círculo de Diálogos do dia 09/11/2012**

Chegamos cedo à escola para organizar a sala onde o diálogo ocorreu. O gestor, a gestora adjunta e a coordenadora foram bastante prestativos para conosco, embora o gestor

tenha sido o único que não participou da nossa intervenção. Após arrumarmos a sala multifuncional, os funcionários chegaram e se acomodaram nas cadeiras. Participaram duas merendeiras, um vigia, uma auxiliar, duas coordenadoras e gestora adjunta.

Percebemos o quanto os funcionários responsáveis pela alimentação e limpeza estavam tímidos. Procuramos de forma dinâmica integrar todos no debate que foi iniciado com a nossa apresentação.

Depois que nos apresentamos, iniciamos comentando sobre a importância de cada um que ali estavam suas funções eram e são fundamentais para manter a estrutura da escola e o bom funcionamento da mesma. O que seria das crianças se não tivesse o trabalho da merendeira na hora da alimentação? E a auxiliar que mantém a escola limpa? Como trabalhariam os professores, alunos, gestores sem o vigia para monitorar a segurança?

Um precisa do outro para se atingir um único objetivo. O objetivo comum de melhorias, colaboração, respeito, diálogo, ajuda etc. Cada um tem suas contribuições no processo de gestão da escola, formando uma rede menor que integra uma rede maior.

Após nossas palavras, abrimos espaço para as indagações dos funcionários. Falaram pouco, mas o suficiente se considerarmos que foi a primeira vez que um círculo de diálogo foi realizado com eles. As coordenadoras e vice-diretora colocaram suas concepções acerca do que comentamos, todos que compõem o quadro de profissionais da escola devem sempre estar unidos, embora haja divergências que impedem essa união.

Os desafios fazem parte do ofício e todo dia é um novo recomeço. Um recomeço de melhores afetos com o próximo respeitando os limites de cada um e prontificando-se para a ajuda mútua. Isso é Gestão Democrática.

Todos precisam estar comprometidos e conscientes do quanto precisamos trabalhar em conjunto colaborando com idéias e projetos de relevância para a escola e para quem nela presta seus serviços.

Finalizamos com a realização da dinâmica da “Teia” para integrar as pessoas e verem como estamos sempre interligados com os outros. Mesmo estando com poucos participantes a dinâmica foi bem sucedida e todos demonstraram ter apreciado este momento tão importante para a integração do grupo. Em seguida oferecemos um lanche.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao concluirmos o presente trabalho, tivemos a oportunidade de observar que teoria e prática nem sempre caminham juntas. Durante a pesquisa bibliográfica sobre gestão democrática na escola, percebemos que há um grande respaldo teórico, que relata muito bem

a questão da gestão escolar, que a mesma promove na comunidade escolar a redistribuição e compartilhamento das responsabilidades que objetivam intensificar a legitimidade do sistema escolar, que todos os sujeitos envolvidos devem contribuir efetivamente se responsabilizando por colocar em prática as decisões tomadas em conjunto, de modo a obter os melhores resultados na busca de uma educação de qualidade.

Os estágios que realizamos, durante todas as nossas intervenções procuraram interagir com funcionários, alunos, professores, enfim, todos que pudessem também informar sobre o cotidiano da escola, e assim, conhecermos melhor o seu funcionamento e gestão. Apesar de termos sido recebidas pela gestora adjunta na escola que autorizou a nossa presença, sentimos que precisávamos ter sido incluídas melhor no processo da prática do cotidiano da gestão.

A nossa real inclusão ocorreu mesmo a partir do momento em que realizamos o círculo de diálogos com os funcionários da escola, onde tivemos a oportunidade de colocarmos em discussão as nossas concepções acerca da gestão democrática. Ainda falta muito para uma total inclusão de estagiários (as) nas escolas, haja vista a pouca receptividade por parte de alguns profissionais das instituições de ensino. Inclusão esta que referimos as atividades diárias da secretaria da escola, os assuntos voltados para fins administrativos e documentais, entre tantos outros que não sabemos.

Porém, diante de tudo que vivenciamos, podemos concluir que tivemos sim um aprendizado, embora pouco. As escolas precisam se preparar mais para receber estagiárias em gestão educacional. Concluímos ainda que o estágio em gestão seja imprescindível nas licenciaturas para futuramente termos bases no exercer da profissão. O que falta é a cooperação das escolas para este processo ser desenvolvido de forma viável para as partes envolvidas.

## REFERÊNCIAS

BASTOS, João Baptista (org). *Gestão Democrática*. ed.4. DP&A: CEPE, 2005.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org). **Gestão Democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. Ed. 6. São Paulo: Cortez, 2008.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

GADOTTI, Moacir. *Autonomia da Escola: princípios e propostas*. São Paulo: Cortez, 1997.

HORA, Dinair Leal da. *Gestão democrática na escola*. Campinas – SP: Papirus, 1994.



- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática.** ed. 5. Goiânia: Alternativa, 2004.
- LUCK, Heloísa. **A gestão Participativa na Escola.** ed. 5. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.
- OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro. **Gestão Educacional: novos olhares, novas abordagens.** ed.7. Petrópolis – RJ: Vozes, 2010.
- VEIGA, Ilma Passos. **Projeto político pedagógico: uma construção possível.** Campinas – SP: Papyrus, 2001.
- VIEIRA, Sofia Lerche. **Educação e gestão: extraindo significados da base legal.** In. Novos Paradigmas de gestão escolar. SEDUC. Fortaleza-CE: edições SEDUC, 2005.

# APÊNDICES



# **ANEXOS**

## DINÂMICA DA “TEIA”

**Materiais:** balões e um rolo de barbante.

**Objetivo:** Integrar o grupo no trabalho coletivo da instituição.

Todos devem ficar de pé, dispostos em uma roda com um balão vazio. O facilitador deve guardar um balão no bolso escrito o nome “Equilíbrio” que será utilizado no decorrer da dinâmica.

Ao iniciar, comentar sobre como certos comportamentos negativos (impaciência, desconfiança, egoísmo, intrigas) impedem que uma equipe desenvolva todo o seu potencial.

Nesse momento peça para cada participante encher seu balão, ao mesmo tempo que pensam que estão colocando dentro deles, ao soprarem, estes e outros comportamentos negativos. Os balões devem ser, após fechados, colocados no centro da roda no chão.

Entregue o rolo de barbante para uma pessoa que deve segurar a ponta e jogar o rolo para outra pessoa explicando o porquê da escolha. A segunda pessoa que recebeu o rolo deve segurar uma parte do barbante de modo que fique esticado e joga para outro participante até que todos tenham a sua parte do barbante formando uma teia. O último integrante deve jogar o rolo para o primeiro que recebeu “fechando a rede”.

O facilitador deve comentar que cada indivíduo dessa roda é uma parte que forma um todo. Essas partes estão interligadas, se comunicam se interagem e dependem uma das outras para que o todo viva e funcione adequadamente. Essa é a essência de trabalho em equipe. Quando atingimos esta condição, atingimos o equilíbrio e podemos conquistar qualquer objetivo.

Enquanto comenta estas palavras, encha seu balão que estava no bolso e coloque-o no centro da teia. Prossiga dizendo: Este balão que está sendo sustentado pela nossa rede, representa o equilíbrio real, resultante da integração de cada parte.

Para o balão está perfeitamente equilibrado é importante que todas as partes colaborem entre si. Assim é tudo que há ao nosso redor, tudo integra uma rede maior e igualmente é formado de rede menor.

Agora, o facilitador deve tirar da mão de cada um, o pedaço de barbante, deixando cair e continue explicando o que está acontecendo: Entretanto, movidos por interesses egoístas, onde as partes tentam se sobrepuser por cima de outras, rompemos a harmonia da equipe. E o

que acontece quando não há a colaboração de todas as partes. Nesse momento, o facilitador deve ter tirado o barbante de vários integrantes e o balão que colocou no centro da teia já está no chão.

Acontece o mesmo que aconteceu com esse balão: Perde-se o equilíbrio do sistema até que ele desmorone. Neste momento, pegue o seu balão e continue dizendo: Ainda há tempo de recuperar o equilíbrio se todos resgatarem firmemente a sua parte do barbante. Do contrário, se demorar muito, pode ser tarde demais. (Ao dizer isto, estoure o balão).

Para finalizar comente que todos devem lutar para manter o equilíbrio da rede, incentivando-se mutuamente e substituindo os comportamentos negativos por outros mais coerentes e alinhados com a união entre todos. Encerrar com abraços e estourando os balões que estavam no chão. Uma salva de palmas.

## **ROTEIRO DA ATIVIDADE**

**Temática Abordada:** Gestão Democrática e Participativa na Escola.

**Procedimentos:** Círculo de Diálogos e Dinâmica de integração.

**Público - alvo:** Gestores, coordenadores, supervisores, secretárias escolares, merendeiras, auxiliares, vigias e demais funcionários da escola.

**Objetivo:** Integrar o grupo através de discussões acerca de seus papéis no que se refere ao funcionamento da gestão na estrutura escolar.

### **Direcionamentos do diálogo:**

Início: 08 h(manhã) – Abertura com as estagiárias discorrendo sobre a temática em questão.

As 09 h o espaço será dedicado aos participantes do círculo de diálogos para a explanação de suas concepções acerca do que foi discutido.

Após os comentários, será ministrada a dinâmica com o grupo para uma melhor integração, visto que a mesma está relacionada com a temática.

Finalizaremos com reflexões a respeito do significado da dinâmica para o bom relacionamento entre os profissionais da instituição.

As 10 h haverá um lanche ao término das atividades para os funcionários.