

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS  
INSTITUTO DE NATUREZA E CULTURA  
CURSO DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA**

**CAIO CÉSAR CAÑELLAS JEAN**

**O PAPEL DO GESTOR NA CONSTRUÇÃO DE UMA ESCOLA DEMOCRÁTICA**

Benjamin Constant-AM  
2019

### Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

J43p Jean, Caio César Canellas  
O papel do gestor na construção de uma escola democrática /  
Caio César Canellas Jean. 2019  
47 f.: 31 cm.

Orientadora: Gilvânia Plácido Braule  
TCC de Graduação (Licenciatura Plena em Pedagogia) -  
Universidade Federal do Amazonas.

1. Gestão. 2. Educação. 3. Democracia. 4. Gestão Escolar. I.  
Braule, Gilvânia Plácido II. Universidade Federal do Amazonas III.  
Título

CAIO CÉSAR CAÑELLAS JEAN

**O PAPEL DO GESTOR NA CONSTRUÇÃO DE UMA ESCOLA  
DEMOCRÁTICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Licenciatura em Pedagogia do Instituto de Natureza e Cultura da Universidade Federal do Amazonas como requisito final para obtenção do título de licenciado em Pedagogia.

Orientação: Prof<sup>a</sup> MSc. Gilvânia Plácido Braule

Benjamin Constant-AM  
2019

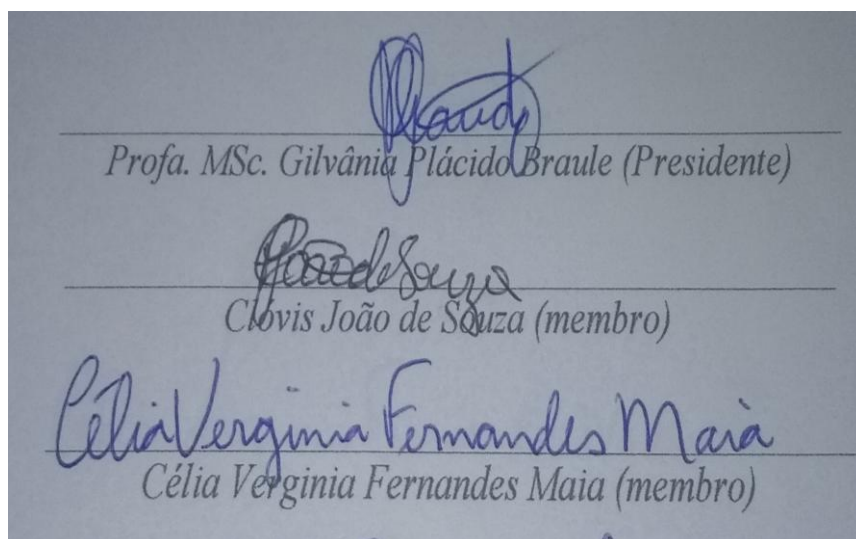
CAIO CESAR CAÑELLAS JEAN

## O PAPEL DO GESTOR NA CONSTRUÇÃO DE UMA ESCOLA DEMOCRÁTICA

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado  
como requisito parcial para a obtenção do  
grau de licenciado em pedagogia pelo  
Instituto de Natureza e Cultura –  
INC/UFAM

Aprovado em 19 de dezembro de 2019.

### BANCA EXAMINADORA



*“A concepção democrático-participativa de gestão valoriza o desenvolvimento pessoal, a qualificação profissional e a competência técnica.”*

*Libânio (2007)*

## DEDICATÓRIA

*Aos meus pais **Milene da Silva Cañellas** e **Silvio Cesar Jean**, professores e amigos que me ajudaram e incentivaram em todos os momentos, possibilitando a realização desta monografia!*

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus por todas as bênçãos que tem proporcionado na minha vida, por todas as oportunidades que me foram dadas, pela força para superar todos os desafios que surgiram, por iluminar meu caminho e conseguir realizar meus objetivos!

À professora orientadora MSc. Gilvânia Plácido Braule pelo suporte na construção da monografia, com as devidas correções e incentivo na sua realização, por me fazer acreditar e a dar meu melhor, contribuindo significativamente na minha formação profissional e também pessoal!

À minha mãe Milene da Silva Cañellas, ao meu pai Silvio Cesar Jean e a minha irmã Silvia Carla Cañellas Jean por todo o carinho e afeto que me fortaleceram nos momentos difíceis e me possibilitaram seguir em frente!

A toda a minha família por todo o apoio necessário que me ajudou a alcançar os meus objetivos e vencer qualquer dificuldade, por todo o carinho nos momentos que mais precisei, dividindo momentos de alegria, de muito incentivo que colaboraram para sempre dar o meu melhor!

A todos que colaboraram de alguma forma com a realização desse Trabalho de Conclusão de Curso e o tornaram possível, por toda força e incentivo nos momentos bons e ruins, agradeço imensamente por tudo!

## RESUMO

A presente monografia é fruto de estudo, reflexão, pesquisa e análise realizado sobre a temática da gestão educacional, focando no papel do gestor na construção de uma escola democrática, sendo este uma liderança dentro da instituição de ensino seu trabalho mediador é de grande importância para propiciar princípios que valorizem a democracia e proporcione envolvimento geral com a participação ativa de todos os sujeitos que fazem parte da escola. A gestão democrática é um princípio legislativo que encontra respaldo na Constituição Federal, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, em documentos que norteiam a educação no Brasil, sendo também tema frequente de políticas educacionais, dessa forma, a administração das escolas devem possuir caráter democrático e o gestor tem papel importante nesse processo, com atribuições que lhes são essenciais para desempenhar sua função de maneira a atender as exigências que são intrínsecas a gestão de uma escola. Para a produção deste trabalho foram feitos estudos das obras de teóricos como Paro (2001, 2004), Lück (2005, 2009), Libâneo (2007), assim também como legislações e outros documentos que trazem em seus textos a gestão democrática, sendo realizado um estudo de caso, onde se buscou observar o tema em uma realidade, utilizando-se também de pesquisa qualitativa, além de entrevistas e aplicação de questionários para obter informações. A construção deste trabalho mostrou-se fundamental para o conhecimento dos desafios e perspectivas acerca da gestão escolar democrática, o papel de destaque do gestor com um perfil profissional com características essenciais para o desempenho da função, e os princípios que devem estar presentes para uma plena democracia dentro do espaço escolar. A gestão democrática é um assunto que irá permear a vida das pessoas, e a análise proporciona o entendimento de modo a ajudar que esta exigência legal se efetue na prática.

**Palavras Chaves:** Gestão; Educação; Democracia; Gestão Escolar



## RESUMEN

Esta monografía es el resultado del estudio, la reflexión, la investigación y el análisis sobre el tema de la gestión educativa, centrándose en el papel del gerente en la construcción de una escuela democrática, que es un liderazgo dentro de la institución educativa su trabajo de mediación es de gran importancia para proporcionar principios que valoren la democracia y brinden una participación general con la participación activa de todos los sujetos que forman parte de la escuela. La gestión democrática es un principio legislativo respaldado por la Constitución Federal, la Ley Nacional de Pautas y Bases de Educación, en documentos que guían la educación en Brasil, siendo también un tema frecuente de las políticas educativas, por lo tanto, la administración escolar debe ser democrática y el gerente tiene un papel importante en este proceso, con tareas que son esenciales para que desempeñen su función de una manera que satisfaga las demandas que son intrínsecas al funcionamiento de una escuela. Para la producción de este trabajo se estudian los trabajos de teóricos como Paro (2001, 2004), Lück (2005, 2009), Libâneo (2007), así como legislaciones y otros documentos que incorporan en sus textos la gestión democrática, realizándose un estudio de caso, donde fue buscado observar el tema en una realidad, también utilizando investigación cualitativa, entrevistas y cuestionarios para obtener información. La construcción de este trabajo demostró ser fundamental para el conocimiento de los desafíos y las perspectivas sobre la gestión escolar democrática, el papel destacado del gerente con un perfil profesional con características esenciales para el desempeño del trabajo, y los principios que deben estar presentes para una democracia plena dentro del espacio escolar. La gestión democrática es un tema que impregnará la vida de las personas, y el análisis proporciona comprensión para ayudar a cumplir este requisito legal en la práctica.

**Palabras clave:** gestión; educacion; democracia; Gestión escolar.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Escola Municipal Centro Social Batista Independente (CESBI) .....	25
Figura 2 – Anexo da escola CESBI .....	26

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	11
1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	13
1.1 DEFININDO EDUCAÇÃO, GESTÃO E DEMOCRACIA .....	13
1.2 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: CONCEPÇÕES E HISTÓRIA .....	17
1.3 A GESTÃO DEMOCRÁTICA EM SUAS BASES LEGAIS .....	19
1.4 PRINCÍPIOS E MECANISMOS DE PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO DEMOCRÁTICA .....	21
2 – CAMINHOS INVESTIGATIVOS .....	24
2.1 CAMPO DE PESQUISA .....	24
2.2 ABORDAGEM E TIPO DE PESQUISA .....	27
2.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	29
3 – RESULTADOS E DISCUSSÕES .....	31
3.1 CONCEPÇÕES SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA E SEUS BENEFÍCIOS ...	31
3.2 MECANISMOS DE DEMOCRATIZAÇÃO DA ESCOLA .....	34
3.3 ACEITABILIDADE DA GESTÃO PELA COMUNIDADE ESCOLAR .....	37
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	40
REFERENCIAS .....	41

## INTRODUÇÃO

A presente monografia tem por objetivo fazer uma análise acerca das atribuições do gestor para proporcionar uma gestão escolar que seja de cunho democrático. A gestão de uma escola é algo essencial ao sistema educacional, e por se tratar de uma mediação de recursos que afeta a todos os envolvidos, faz todo o sentido que exista uma gestão escolar democrática e que de fato se ampara no artigo 14, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, e para conduzir e assegurar que a escola esteja permeada de princípios democráticos, a atitude do gestor perante a comunidade escolar é ponto fundamental que irá nortear de todas as formas o processo educativo.

Este trabalho pretende analisar de forma reflexiva a maneira como o gestor desempenha sua função para que a administração da escola se caracterize como democrática, fazendo luz as suas atribuições e também de todos os envolvidos no processo educativo, pontuando princípios que se fazem necessários neste tipo de gestão, os desafios que se desenrolam e as perspectivas dos sujeitos atuantes.

Com um papel fundamental dentro da instituição de ensino, analisar e pôr em discussão a postura do gestor mostra-se importante, na medida em que ele vem a ser um dos principais responsáveis por unir todo o conjunto de pessoas, pois trabalha com as diversidades socioculturais presentes em qualquer sociedade, dessa forma faz-se necessário observar se a sua maneira de agir propicia igualdade entre todos, oportuniza a participação, valoriza o pensamento crítico e promove a tomada de decisões em grupo.

Os mecanismos de democratização escolar são momentos chaves dos quais o gestor tem a oportunidade de propiciar o diálogo entre os usuários da escola, para, dessa forma, construir caminhos embasados em ideias coletivas. Nesse momento, a sua forma de agir, segundo seus preceitos, é fator decisivo para favorecer a participação, e com uma gestão democrática visar a promoção de uma melhor educação. Dessa forma, pretende-se analisar a função do gestor em possibilitar uma gestão escolar que seja democrática, observando os meios empregados para efetuar a participação e comunicação de todos, expondo os benefícios de uma administração fundamentada na democracia.

Para um maior aprofundamento teórico utilizou-se autores como Vitor Henrique Paro, José Carlos Libâneo, Heloísa Lück, entre outros, que possuem obras

que explanam sobre a participação, apontamentos sobre a gestão escolar democrática e a educação de modo geral, e para embasamento na metodologia da pesquisa científica, foram consultados outros vários autores como Eva Maria Lakatos, Marina de Andrade Marconi e Ivani Fazenda.

A presente monografia divide-se em três capítulos. O primeiro capítulo irá abordar sobre a fundamentação teórica, mostrando o que os autores falam sobre vários aspectos da gestão escolar. O segundo capítulo trata da metodologia, sobre os métodos utilizados, os recursos que foram usados, e o tipo de pesquisa. O terceiro capítulo traz os resultados e discussões do que foi presenciado na escola, evidenciando também posicionamentos, colocando em foco a realidade existente em relação a gestão escolar.

## 1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica sustenta conhecimentos prévios que proporcionam um primeiro contato com a temática em questão. Este capítulo objetiva explanar sobre temas relacionados a gestão escolar democrática, trazendo a discussão sobre pontos que se mostram essenciais para compreensão da presente pesquisa.

### 1.1 DEFININDO EDUCAÇÃO, GESTÃO E DEMOCRACIA

A etimologia da palavra educação advém de dois verbos latinos, *educare* e *educere*. *Educare* como uma ação de transmitir as informações, algo que ocorre de fora para dentro, esta é, pois, de caráter social. *Educere* que se refere a um desabrochar, um desenvolvimento pessoal, ou seja, uma ação que ocorre de dentro para fora, e que possui um caráter individual.

O conceito de educação, ao longo do tempo, vem sendo imensamente discutido a partir de diferentes perspectivas pelos mais diversos estudiosos da área, e de acordo com o artigo 1º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, “A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais.”

A educação está inserida em todos os lugares em que o homem se faz presente, podendo ela aparecer em diferentes modalidades dependendo da região e do local, ocorre de maneira informal que conforme diz Libâneo, Oliveira e Toschi (2007, p. 170) “educação informal, também chamada de não intencional, refere-se as influências do meio humano, social, ecológico, físico e cultural às quais o homem está exposto”, esta acontece de forma espontânea como na família, e também de modo intencional, que se divide em educação não formal e formal. De acordo com Libâneo, Oliveira e Toschi (2007, p. 170) “A educação não formal é intencional, ocorre fora da escola, porém é pouco estruturada e sistematizada” e “A educação formal é também intencional e ocorre ou não em instâncias de educação escolar, apresentando objetivos educativos claramente explicitados. É claramente sistemática e organizada.”

A educação é um fenômeno exclusivo do homem, e possibilita que ele possa viver em sociedade, portanto, uma educação de qualidade é algo fundamental para que exista uma convivência harmoniosa, solidária e tolerante as diferenças culturais e biológicas do indivíduo. É algo inerente ao ser humano, onde ele produz os processos educativos e como um ciclo os processos educativos produzem os seres humanos, isto vem ocorrendo historicamente entre os povos, em que o indivíduo ao nascer já começa a aprender, e em si passa a ser criada sua humanidade que o torna apto para viver em grupo.

Para que exista a criação de todo um conjunto de princípios políticos, filosóficos, religiosos que norteiam a vida em sociedade, a educação é necessária e se faz presente em todos os lugares em que o homem está e segundo Brandão (2007, p.11) “[...] a educação participa do processo de produção de crenças e de ideias, de qualificações e especialidades que envolvem as trocas de símbolos, bens e poderes que, em conjunto, constroem tipos de sociedades.”. Desse modo, o indivíduo se forma a partir da educação estabelecida, e ela define o tipo de sujeito a se desenvolver.

De certa forma, a educação também vem a ser usada como um instrumento de dominação, podendo contribuir para reproduzir desigualdades. Em âmbito escolar, isto ocorre no momento em que as teorias não críticas prevalecem, de acordo com Saviani, as teorias não críticas “são ideológicas, isto é, dissimulam, para reproduzi-las, as condições de marginalidade em que vivem as classes trabalhadoras.” (2009, p. 22) neste sentido, a educação passa a ser usada como ferramenta de controle das classes dominantes que propagam ideais que visam atender a interesses próprios.

Por outro lado, a educação, em âmbito escolar, vem a ser uma maneira de promover a liberdade na medida em que propicia a criticidade, possibilitando dessa forma que o indivíduo perceba a sua situação e possa ser um agente de transformação social e assim, propagador de igualdade. O art. 205 da Constituição Federal de 1988 diz que:

A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Fortemente imposto na Constituição Federal, a educação é um direito de todo o cidadão e que deve estar em regime de colaboração com a sociedade em geral, para que assim o indivíduo tenha um pleno desenvolvimento e seja capaz de inserir-se na sociedade.

A origem etimológica da palavra gestão traz significados importantes para sua melhor compreensão. De acordo com Cury (2002, p. 165) “Gestão provém do verbo latino *gero, gessi, gestum, gerere* e significa: levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer, gerar.”. É algo que está diretamente relacionado a ações provenientes de pessoas, e alguns termos provenientes deste verbo mostram essa relação, como *gestatio e gestus*.

*gestatio* ou seja gestação isto é o ato pelo qual se traz em si algo novo, diferente: um novo ente. Ora, o termo gestão tem sua raiz etimológica em *ger* que significa fazer brotar, germinar, fazer nascer. Da mesma raiz provêm os termos *genitora, genitor, germen*. A gestão, neste sentido, é, por analogia, uma geração similar àquela pela qual a mulher se faz mãe ao dar a luz a uma pessoa humana. (CURY, 2002, p. 164)

*gestus* (em português: gesto) deriva deste verbo e significa um feito, uma execução. Quando usado no plural latino isto é *gesta* significa feitos ilustres, notáveis, nobres e corajosos. Ou mais simplesmente: uma saga que se gesta em torno de um feito notável e que o faz brotar. (CURY, 2002, p. 165)

A gestão implica na empregabilidade de ações entre pessoas para se alcançar objetivos comuns, e para que isso seja realizado é necessário que exista cooperação entre os sujeitos, com diálogos que visem a solução de problemas e a elaboração de ações que permitam chegar aos melhores resultados.

A partir desta perspectiva, falar de gestão é necessariamente também falar de democracia, pois envolve a comunicação, a cooperação, um espírito de coletividade que abrange dimensões igualitárias.

A escola é um lugar de diversidades envolvendo variados aspectos, os sujeitos que por ali passam carregam consigo traços culturais que se desenvolveram nas suas mais diferentes experiências de vida. A convivência em grupo exige o respeito a essas diferenças, as muitas formas de se pensar, dialogando para se chegar a um consenso definindo objetivos que sejam bons para todos.

A democracia é um sistema que preza por princípios igualitários entre os membros de uma sociedade, e tais princípios referem-se a tudo aquilo que está ligado a vida das pessoas.



A democracia não é apenas um sistema político ou uma forma de organização do Estado. Uma sociedade democrática não é, portanto, aquela na qual os governantes são eleitos pelo voto. A democracia pressupõe uma possibilidade de participação do conjunto dos membros da sociedade em todos os processos decisórios que dizem respeito à sua vida cotidiana, sejam eles vinculados ao poder do Estado ou a processos interativos cotidianos, ou seja, em casa, na escola, no bairro, etc. (OLIVEIRA, 2001, p. 11)

A democracia envolve não apenas a eleição de representantes, como tem se entendido historicamente, abrange a tomada de decisões relacionadas a tudo aquilo que diz respeito a vida em grupo. Dessa forma, uma sociedade democrática é aquela em que os cidadãos possuem o direito de participar em questões de interesse público, podendo assim colaborar em diferentes situações que exigem fazer escolhas.

O processo de tomada de decisões em uma sociedade democrática precisa refletir ao máximo a vontade da população, este modo de organização permite e incentiva o respeito as diferenças, já que as pessoas possuem a liberdade para pensar de sua forma e de expressarem seus anseios, desde que não infrinjam os direitos dos outros.

Segundo Oliveira (2001, p. 27)

A democracia é, portanto, um sistema de vida no qual a organização e regulamentação dos processos de integração social são fundamentados no princípio da liberdade, entendida como o direito a autodeterminação. É um sistema de vida, um modo cotidiano de efetivação das interações interpessoais que guia e orienta o conjunto das atividades de uma determinada comunidade. Deste modo, a construção da democracia exige não apenas a socialização dos meios de produção econômica como também a dos meios de decisão política, além da democratização dos sistemas de autoridades em todas as esferas da vida social.

Sendo assim, de forma geral, podemos dizer que a democracia é um modo de organização de vida que preza pelo direito a igualdade e liberdade das pessoas dentro dos mais diferentes ambientes sociais.

## 1.2 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: CONCEPÇÕES E HISTÓRIA

A partir de uma gestão escolar democrática tem-se a oportunidade de preparar os alunos para o exercício da cidadania, estando desde já em contato com o modelo de governo do país. Segundo Paro (2001, p.51), “[...] o papel da gestão escolar está inextricavelmente ligado à questão da democracia [...] também porque pode propiciar a aquisição de valores e recursos democráticos propiciadores da convivência pacífica entre os homens em sociedade.”

Uma gestão democrática promove os interesses daqueles que estão diretamente envolvidos com a escola, e esta desse modo, adapta-se as necessidades que seus usuários precisam para construir um estabelecimento de ensino que ofereça uma educação de qualidade.

A administração escolar tem como função mediar, administrar os recursos buscando alcançar metas que foram determinadas. Para que os objetivos instituídos sejam alcançados, é preciso o esforço coletivo de todo o corpo escolar, e com o modelo de uma gestão democrática todos tem a oportunidade de participar e decidir juntamente qual caminho se pretende seguir. Desse modo, é muito mais visível os benefícios que permeiam a instituição escolar, e que tudo isso é fruto da ação de cada um que faz uso desta.

Este modelo de gestão pode usufruir do apoio da comunidade, que é necessário a qualquer equipe pedagógica, aproximando e levando cada vez mais as pessoas a participarem, e envolvendo-os em atividades que preparam para a vida em uma sociedade democrática.

Algumas vezes as famílias transferem toda a responsabilidade de educar para a escola. Este tipo de gestão prioriza o envolvimento geral, e desse modo, assegura-se maior interação entre a instituição e pais de alunos, com ambas trabalhando em parceria pela promoção da melhor educação do aluno, que por sua vez só tem a ganhar. Como bem coloca Lück (2009, p. 69) “Escola democrática é aquela em que os seus participantes estão coletivamente organizados e comprometidos com a promoção da educação de qualidade para todos” (p. 69)

Pode-se definir, portanto, a gestão democrática, como sendo o processo em que se criam condições e se estabelecem as orientações necessárias para que os membros de uma coletividade, não apenas tomem parte, de uma forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam os compromissos necessários para a sua efetivação. Isso porque democracia pressupõe muito mais do que tomar decisões, ela envolve a

consciência de construção do conjunto da unidade social e de seu processo como um todo, pela ação coletiva. (LÜCK, SIQUEIRA, GIRLING E KEITH, 2008 apud LÜCK, 2009, p. 71)

Nesta perspectiva, uma gestão democrática vai muito além de somente participar e colaborar com a tomada de decisões, mas também a de assumir a responsabilidade de empenhar-se para que ela venha a ser de fato democrática, tendo noção em agir ativamente em grupo.

A gestão democrática é um grande avanço para a sociedade que tem a oportunidade de usufruir de um tipo de gestão que valorize a forma de pensar de todos e que atenda aos interesses coletivos, o que é vital para a vida em grupo.

De acordo com Cury (2002, p. 166) “A história da conquista do voto e sua universalização são a origem remota da gestão democrática[...]”. A possibilidade de escolha de representantes e de decisões são alguns pontos que propiciam desde muito antigamente uma gestão democrática e isto é o início de um novo modo de governar, em que os interesses do grupo é valorizado, e não apenas os de poucas pessoas mais abastadas, como aponta Cury (2002, p. 166) “O voto universal representa um avanço sobre o elitismo dos que se consideravam acima dos outros e os impediam de uma cidadania ativa [...]”, e isso acaba por propiciar igualdade entre os sujeitos, que passam a ter liberdade e oportunidade de participar de forma direta nas escolhas a serem tomadas.

A conquista de direitos foi um dos grandes benefícios conquistados por este modelo de administração, tem como características a igualdade entre as pessoas, que passam a se tornar cidadãos dotados de direitos podendo ser participativos e contribuir de algum modo com os caminhos a serem seguidos.

No Brasil, o Golpe de Estado em 1964 foi algo que marcou e interrompeu o avanço da democracia na administração pública do país. Segundo Cury:

O golpe de 1964 trouxe consigo a interrupção da gravidez de muitas promessas de democratização social e política em gestação, inclusive da educação escolar e popular no Brasil. O regime militar, por sua forma política de se instalar e de ser, acabou por instaurar, dentro do campo educacional, em comandos (gestão?) autoritários de mandamentos legais os quais, por sua vez, se baseavam mais no direito da força do que na força do direito. (CURY, 2002, p. 166)

O golpe de 1964 também refletiu na administração das escolas públicas, parando o movimento democrático e suscitando atitudes autoritárias impostas pelo

regime militar instaurando repressão aqueles que fossem contrários, influenciando negativamente e atrasando o avanço da democracia.

Foram momentos sombrios na história da administração pública do país e em suas diferentes esferas sociais que duraram 21 anos (1964-1985), trazendo temor com atos autoritários e de repressão que se sobrepujam a vontade do povo.

A ditadura militar chegou ao fim através da luta dos movimentos populares que contou com a participação ativa de professores. Segundo Cury (2002, p. 166)

o movimento de contestação ao regime militar e sua derrubada contou com a ampla participação da população na qual o professorado esteve sempre presente. A mobilização geral foi capaz de derrubar a ordem autoritária e de criar um novo ordenamento jurídico nacional em bases democráticas.

Com uma nova ordem baseada em ideais democráticos, a constituição de 1988 trouxe consigo princípios democráticos importantes que foram um grande passo na democratização do país.

Na educação brasileira isso foi reafirmado com o estabelecimento da gestão democrática na LDB de 1996, sendo de grande importância na definição de princípios que deverão guiar os caminhos da educação no país.

### **1.3 A GESTÃO DEMOCRÁTICA EM SUAS BASES LEGAIS**

A gestão democrática é um princípio legal e encontra-se amparado na Constituição Federal do Brasil, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, e também está presente em documentos que norteiam a educação no país como o Plano Nacional de Educação – PNE, e é temática frequente em políticas educacionais.

Na Constituição Federal o artigo nº 37 coloca que a administração pública terá princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Todos estes princípios que devem estar presentes na administração pública proporcionam a transparência e igualdade na forma de conceber e conduzir os serviços públicos.

Na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9.394/96, a gestão escolar democrática encontra respaldo no artigo 3º, inciso VIII:

Art. 3º. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:  
VIII – Gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da Legislação dos sistemas de ensino.

Encontra-se também no artigo 14 desta mesma Lei:

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.

Tal artigo reforça em seus dois incisos aquilo que há de essencial em uma gestão escolar democrática, que é a participação dos profissionais da educação na construção de uma proposta pedagógica e também a participação de toda a comunidade escolar, para que com as ideias sugeridas possam juntos definir objetivos.

A gestão democrática também está presente na lei nº 13.005, o Plano Nacional de Educação – PNE 2014 – 2024, que estabelece em seu artigo segundo, em suas diretrizes:

VI – Promoção do princípio da gestão democrática da educação pública.

Também em sua meta 19, o PNE estabelece “assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas [...]” (BRASIL, 2014, p. 83). Neste sentido, propõe-se uma plena democracia na gestão das escolas com as condições necessárias para que isso aconteça.

A gestão democrática possibilita dar voz a população, permitindo a participação na tomada de decisões.

A gestão democrática é um princípio do Estado nas políticas educacionais que espelha o próprio Estado Democrático de Direito e nele se espelha postulando a presença dos cidadãos no processo e no produto de políticas dos governos. Os cidadãos querem mais do que serem executores de políticas, querem ser ouvidos e ter presença em arenas públicas de elaboração e nos momentos de tomada de decisão. Trata-se de democratizar a própria democracia. (CURY, 2002, p. 172)

Dessa forma, ao gestor de uma escola cabe levar em conta todo um conjunto de princípios democráticos que precisam fazer parte de suas ações. A elaboração de propostas pedagógicas deve incluir o contexto da realidade existente em determinada situação, e para isso, é necessário o trabalho coletivo, a oportunidade de participação de todos os envolvidos.

#### **1.4 PRINCÍPIOS E MECANISMOS DE PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Em uma efetiva gestão democrática nos espaços educacionais alguns princípios mostram-se ser indispensáveis nesta forma de administração. Liberdade e igualdade são pontos chaves que se mostram intrínsecos para uma gestão democrática. Outros fatores também estão diretamente ligadas a ela, “a gestão democrática da educação é, ao mesmo tempo, transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência” (CURY, 2002, p. 173).

Elemento que se mostra essencial para a democracia é a participação. É através da participação que, em uma escola, se pode apresentar ideias para a melhoria da educação. Segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2007, p 328): “A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar.” Para Lück *et al.* (2005):

A participação, em seu sentido pleno, caracteriza-se por uma força de atuação consciente, pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade social, de sua cultura e de seus resultados, poder esse de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir em torno de questões que lhe são afetas (Lück, 1996, p. 18)

A participação de todos nas decisões a serem tomadas contribui para a divisão de responsabilidades, que parece cair toda sobre a figura do gestor, forçando este a tomar decisões sozinho, já que será dele toda a culpa de problemas que aparecerem. A participação tira esse peso do diretor, e a coloca em todos, e, então, se uma escola não vai bem não se perde tempo tentando encontrar culpados, mas sim tentando encontrar soluções para os desafios.

Além disso, a participação possibilita uma consulta a várias ideias de muitas pessoas envolvidas com a escola, cada um possui uma experiência, e por vezes até conhecimento teórico e/ou prático de uma situação já vista que permite que este venha a compartilhar com todos, e assim colaborando com a tomada de decisões.

Com um modelo de gestão participativa, a satisfação de todos os usuários da escola pode aumentar, isso porque se as metas estipuladas para a instituição de ensino estão apoiadas na decisão coletiva, pode haver muito mais empenho por parte de todos em conquistar resultados que foram estabelecidos por si próprios. Este é um ponto importante, porém, vai além, como aborda Lück *et al.* (2005, p. 23) “[...] O valor da participação não está diretamente relacionado à produção ou a satisfação do funcionário, mas a institucionalização e preservação da ação e dos direitos democráticos na sociedade como um todo.”. Vivemos em um país democrático, por este motivo, a participação não é somente um meio para se produzir bons resultados, mas também um direito do qual a população deve usufruir.

Ainda hoje existem escolas em que a pedagogia tradicional é predominante, onde se tem a imposição de padrões, o ensino longe da realidade dos educandos, que tem de apenas receber os conhecimentos de forma passiva sem questionar, o aluno cresce com um sentimento de que tem apenas que seguir as normas, sem as refletir e criticar. A escola com práticas democráticas torna o aluno capaz de refletir e perceber que pode ser um agente de transformação social, promovendo melhorias para a sociedade.

A participação é algo de grande importância, colabora com as transformações que precisam ocorrer, pelo fato de a sociedade estar em constante mudança, e assim, exigindo mudanças também na escola. Para Lück *et al.* (2005, p. 15)

A participação da comunidade escolar, incluindo professores, especialistas, pais, alunos, funcionários, e gestores da escola, é parte desse esforço que promove o afastamento das tradições corporativas e clientelistas, prejudiciais a melhoria do ensino, por visarem o atendimento a interesses pessoais e de grupo.

Assim, a participação é importante e deve ser feita, pois é participando que se constrói escolas públicas de qualidade, que estarão à disposição da sociedade em geral, e não reservado a um pequeno grupo de pessoas que projetam nela suas vontades. Favorecendo a publicidade das escolas, a educação estará à disposição de todos, e assim, faz-se cumprir algo que é direito do cidadão e que é dever da

família e do estado, e se opõe a privatização das instituições de ensino, onde somente frequenta quem possui recursos financeiros, e aquele que não tem é deixado de lado e com menos oportunidades.

Ao gestor, é importante sua habilidade de propiciar momentos de participação, que tenha contato com toda a comunidade escolar e desenvolva trabalhos centrados em princípios democráticos, e seja transparente com relação as suas atitudes e que busque deixar a entender que valoriza a participação da comunidade escolar para que os envolvidos com o processo educativo se sintam à vontade para contribuir participando de alguma forma.

A participação dentro da escola propicia o preparo para a vida no mundo, fazendo com que o sujeito perceba o quão importante é a participação como um meio para lutar contra as desigualdades sociais. Portanto, fica mais claro que a escola age também para transformar uma realidade não desejada por meio de uma concepção democrática. Dessa forma, é dada mais importância ao valor que a escola tem no que se refere ao âmbito social, em que as atividades realizadas podem beneficiar a toda a sociedade, possibilitando assim, uma maior aproximação entre ambas.

Para que a comunicação entre a comunidade e escola seja efetuada, são necessários meios para que isso aconteça e para que a própria participação seja estimulada, conforme explica Paro (2004, p. 46) “[...] coloca-se a necessidade de se preverem mecanismos institucionais que não apenas viabilizem mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública.”

Entre os meios para ocorrer a participação está o conselho de escola, que de acordo com Libâneo, Oliveira e Toschi (2007):

[...] tem atribuições consultivas, deliberativas e fiscais em questões definidas na legislação estadual ou municipal e no regimento escolar. Essas questões, geralmente, envolvem aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros.

O conselho de escola é um meio para que venha ocorrer discussões, os objetivos que se pretende alcançar, identificar problemas, encontrar soluções. Através do conselho de escola tem-se a participação da comunidade escolar, agindo de forma democrática, proporcionando situações que visem a melhoria de todos os processos que acontecem nas instituições de ensino.



Os canais de comunicação possibilitam a interlocução entre os usuários da escola, assim então, fica aberto o espaço para corrigir erros e problemas que vem acontecendo e foram notados, e a partir da participação de todos os envolvidos, pode-se analisar um acontecimento a partir de diferentes perspectivas, propor diferentes soluções, e escolher qual é mais viável para o caso.

Um outro meio é o grêmio estudantil, e Gracio e Aguiar (2002, p. 75) explicam que “a articulação dos alunos para a organização do grêmio estudantil gira em torno de atividades lúdicas e de ações que visam solucionar problemas ligados à gestão da escola que os atinge diretamente”. Este mostra-se ser um bom método para aproximar cada vez mais os alunos de assuntos relacionados a escola, onde a interação feita por eles tem a finalidade de melhorar os serviços a eles oferecidos.

Os Mecanismos de comunicação são importantes ferramentas para a melhoria da educação, e com eles tem-se a oportunidade de preservar uma gestão democrática, que com o passar do tempo necessita que seja cada vez mais fortalecida através do exercício de participação, e assim tornando as escolas públicas ainda menos autoritárias.

## **2 – CAMINHOS INVESTIGATIVOS**

Este capítulo tem por objetivo argumentar acerca dos métodos empregados para realização da referente pesquisa, das informações referentes ao campo de estudo com o histórico da instituição, seu funcionamento, entre outros dados que se mostram relevantes obtidos através de documentos da escola e também com a observação.

### **2.1 CAMPO DE PESQUISA**

A escola municipal CESBI, está localizada na Rua Elízio Ataíde, nº 441, no bairro de Coimbra, um dos mais antigos bairros da cidade. Segundo alguns moradores antigos, o bairro teve origem após a união de Antônio Augusto da Cruz e Maria Freitas Veloso, filha de Rosa Ferreira de Souza, reconhecida como a fundadora do município.

**Figura 1** - Escola Municipal Centro Social Batista Independente (CESBI)



Fonte: PPP da escola, setembro de 2018

A escola municipal CESBI doravante “Centro Social Batista Independente” foi fundada no dia 06 de agosto de 1984 às vinte horas, nas dependências da igreja Batista Independente, a qual “está situada ao leste do bairro de Coimbra, na Rua Elízio Ataíde nº. 441, nesta cidade de Benjamin Constant, estado do Amazonas.

Atualmente, a Escola Municipal CESBI oferece à comunidade o Ensino Público nos níveis de ensino de Educação Infantil (Pré I e II) e Ensino Fundamental I (1º, 2º, 3º, 4º, 5º anos e Projeto Avançar).

A Escola Municipal CESBI, atualmente funciona em amplo espaço, atende a etapa da Educação Infantil e nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental. O prédio está dividido em (06) seis pavilhões construídos em alvenaria, coberto de Brasilite e zinco, forrado com PVC, sendo que quatro pavilhões estão localizados na área inferior do terreno e dois na parte superior. Possui ainda, (01) uma quadra em alvenaria coberta com zinco, sendo utilizada para aula de educação física, que é uma disciplina obrigatória para os anos iniciais do ensino fundamental I, bem como para a realização dos eventos escolares.

Por ora, os pavilhões estão estruturados da seguinte forma: 20 (vinte) salas de aulas em funcionamento, 01 (uma) sala da brinquedoteca, 01 (uma) sala da secretaria escolar, 01 (uma) sala da equipe gestora, 01 (uma) sala dos professores, 01 (um) depósito de material higiênico, 01 (um) refeitório, 01 (uma) cozinha, 01 (uma) sala de informática, 01 (uma) biblioteca, 01 (uma) sala de materiais

pedagógicos, 01 (uma) sala de almoxarifado, 01 (uma) sala da rádio escolar, 01 (uma) sala da APMC, 01 (uma) sala de leitura: Colinho da vovó.

A escola possui ainda banheiros disponíveis para os alunos, a escola possui quatro repartições, dois na parte inferior (um para meninos e um para meninas – com três vasos em cada repartição assentado ao nível do piso e mais um adaptado para cadeirante), dois na parte superior (um das meninas e o outro dos meninos – com 05 vasos em cada repartição assentado ao nível do piso e mais um adaptado para cadeirante).

Algumas turmas da educação infantil estão em anexo, em frente à escola do outro lado da rua, lugar de propriedade da igreja católica. O espaço possui 5 salas de aula com um banheiro em cada uma, uma cozinha, uma sala de administração, um salão e uma sala de mídia.

**Figura 2 – Anexo da escola CESBI**



Fonte: JEAN, 2019

A escola CESBI depende de recursos repassados pela Secretaria Municipal de Educação – SEMED, pela Associação de Pais e Mestres – APMC, pelo Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE, pelo Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE e outros Projetos desenvolvidos pela escola que visam o benefício da referida escola.

A escola possui seus recursos materiais em bom estado de conservação. A escola dispõe de armários, mesas, cadeiras, ar condicionado, ventiladores,

bebedouros, quadros, televisão, datashow, computadores, entre outros materiais que são fundamentais para o funcionamento da escola.

A escola municipal CESBI disponibiliza da seguinte equipe administrativa: gestor, assistente de direção, orientadora educacional, coordenadora pedagógica, supervisora educacional, secretário, auxiliares de secretaria, serviços gerais, vigias e corpo docente.

O espaço da escola mostra-se bem estruturado, apesar de alguns problemas. Todos os profissionais que trabalham na escola possuem papel importante na qualidade da educação, incluindo gestor, professores, serviços gerais, etc. cada um desempenhando sua função que possibilita o bom funcionamento da escola, ajudando a construir a identidade da instituição que tem como finalidade o ensino e a aprendizagem de forma efetiva.

O horário de funcionamento da escola é de sete às onze horas no turno matutino, e de treze as 17 horas no turno vespertino de segunda a sexta-feira.

## **2.2 ENFOQUE, ABORDAGEM E TIPO DE PESQUISA**

Para a realização da presente pesquisa foi feito um estudo de caso, afim de conhecer, vivenciar e analisar a realidade de uma gestão escolar. Segundo Martins (2008, p. 9) “mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado, o Estudo de Caso possibilita a penetração em uma realidade social não conseguida plenamente por um levantamento amostral e avaliação exclusivamente quantitativa.”, assim é possível aprofundar-se e entender o contexto de um determinado campo de pesquisa.

Como estratégia de pesquisa, um Estudo de Caso, independentemente de qualquer tipologia, orientará a busca de explicações e interpretações convincentes para situações que envolvam fenômenos sociais complexos, e a construção de uma teoria explicativa do caso que possibilite condições para se fazerem inferências analíticas sobre proposições constatadas no estudo e outros conhecimentos encontrados. (MARTINS, 2008, p. 11)

Com efeito, um estudo de caso possibilita ao investigador analisar uma realidade atentando para os desafios presentes em determinado local, trazendo fatores que são cruciais para o entendimento de uma realidade específica.

A pesquisa em questão foi direcionada com base na fenomenologia. Este enfoque, de acordo com Masini (2006, p. 62) “É a atitude de abertura do ser humano para compreender o que se mostra (abertura no sentido de estar livre para perceber o que se mostra e não preso a conceitos ou predefinições)”. Através de tal método, é possível que o pesquisador leve em consideração traços característicos da vida cotidiana do objeto de estudo, e que se atente para compreender a realidade tal como se apresenta.

O método fenomenológico permite que sejam consideradas as particularidades de um determinado contexto, objetivando analisar os fenômenos para entendê-los. O método adotado é de natureza descritiva-analítica. Esse tipo de pesquisa:

“[...] observa, registra, analisa e ordena dados, sem manipulá-los, isto é, sem interferência do pesquisador. Procura descobrir a frequência com que um fato ocorre, sua natureza, características, causas, relações com outros fatos. Assim, para coletar tais dados, utilizam-se de técnicas específicas, dentre as quais se destacam a entrevista, o formulário, o questionário, o teste e observação.” (ALMEIDA, 1996, p. 104 apud MONTEIRO 2010, p. 30)

Com o método descritivo-analítico, foi possível observar os fenômenos que se manifestam e analisa-los, sem intervir na realidade vista, visando apenas entender como acontece os processos relativos ao tema, buscando perceber como em diversos aspectos a realidade educacional está estruturada.

A abordagem da pesquisa é de caráter qualitativo, já que esta permite analisar a realidade a partir de como ela se manifesta, considerando todas as variáveis presentes no cotidiano das relações humanas, não ficando preso a generalizações, ou seja, observar o mundo na sua heterogeneidade sendo que ao tratar do ser humano é lidar com singularidades que exigem compreender as suas diferentes relações com a sociedade e a natureza.

Desse modo, com a pesquisa do tipo qualitativa, de acordo com Monteiro (2010, p 28) “não haverá “conclusões”, mas uma “construção de resultados”, posto que compreensões, não sendo encarceráveis, nunca serão definitivas”, dessa forma, o que se analisa não é posto como uma verdade ou um produto pronto, mas sim fatos que se apresentam em uma realidade, e que dependendo do contexto pode variar e se chegar a resultados diferentes, mesmo que se esteja tratando de uma mesma temática.

## 2.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa bibliográfica foi aplicada para adquirir conhecimentos teóricos do assunto, de acordo com Lakatos e Marconi (2009, p. 57) “abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, [...] até meios de comunicações orais.” e, dessa forma, o pesquisador amplia seu horizonte de conhecimentos podendo, desde já, entrar em contato com os desafios que se apresentam, formular teorias, de modo a ponderar e adquirir saberes essenciais para que se efetue, posteriormente, a pesquisa de campo.

Tal pesquisa, se mostra essencial, pois é através dela que se pode embasar teorias, justificar a importância de produzir um projeto com um tema que é proposto, analisar as hipóteses já formuladas, ou seja, a partir da investigação de toda bibliografia já publicada é possível ter um ponto de partida para elaboração de uma pesquisa.

O tipo de pesquisa utilizado foi a pesquisa de campo, que segundo Lakatos e Marconi (2009, p. 69) “Consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes, para analisá-los.”, é indo a campo que se obtém informações acerca da temática, para comprovar uma linha de pensamento, ou até mesmo para descobrir novos conhecimentos.

A pesquisa de campo exige que o pesquisador se prepare de maneira veemente, procurando conhecimentos teóricos através de bibliografias já existentes para que se tenha em mente os desafios e objetivos que se pretende obter, como explica Lakatos e Marconi (2009, p. 188):

As fases da pesquisa de campo requerem, em primeiro lugar, a realização de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema em questão. Ela servirá, como primeiro passo, para saber em que estado se encontra atualmente o problema, que trabalhos já foram realizados a respeito e quais são as opiniões reinantes sobre o assunto.

Com isso é possível que sejam elaboradas as estratégias para que se tenha mais êxito ao ir coletar dados, direcionar um caminho pelo qual se pretende seguir estabelecendo metas e também o que é de maior relevância para dar destaque a observação.

Um dos meios usados para conseguir as informações, é a observação, que segundo Lakatos e Marconi (2009, p. 192):

[...] é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar.

É através da observação que se nota a realidade da escola, seu ambiente físico, todo o cotidiano existente, as relações entre os indivíduos, ou seja, toda a cultura organizacional presente no estabelecimento de ensino, dessa forma, descobre-se muito do que não se sabe, ou mesmo é visto na prática o que só se sabia nas leituras de outras obras. Ao observar, há um contato direto com o lugar, e assim são obtidas mais informações do que seria com outros instrumentos que podem não evidenciar tudo o que ocorre no espaço escolar.

A partir da aplicação de questionário obteve-se informações relevantes à pesquisa, em que foram levantados dados onde os envolvidos apresentaram informações que se mostram necessárias para a elaboração do presente relatório. O questionário, para Lakatos e Marconi (2009, p. 86) “é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.”, este instrumento de pesquisa, além de proporcionar respostas que sejam mais precisas, possibilita ao entrevistado mais tempo para responder as questões de forma mais abrangente.

A pesquisa foi realizada na Escola Municipal CESBI, localizada no município de Benjamin Constant-AM. O principal sujeito da pesquisa foi o gestor da escola, e para maiores informações observou-se a escola em seu todo, incluindo professores e os membros da equipe de coordenação pedagógica.

### **3 – RESULTADOS E DISCUSSÕES**

O capítulo a seguir visa dissertar sobre a ida a campo, atentando para os dados coletados através dos instrumentos da pesquisa que foram utilizados no ambiente escolar. A partir das informações adquiridas pretende-se analisar e pôr em discussão pontos fundamentais acerca do referente tema, que envolvem todo o

cotidiano da escola visitada e que incluem os seus diversos aspectos presentes em sua estrutura organizativa.

### **3.1 CONCEPÇÕES SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA E SEUS BENEFÍCIOS**

A gestão escolar democrática permite que todos os envolvidos no sistema educacional participem de uma forma ou de outra, com o processo de tomada de decisões, proporcionando assim, uma mentalidade democrática nos sujeitos, formando assim para a cidadania. A gestão democrática é uma construção coletiva que valoriza a diversidade, e possibilita aos envolvidos o exercício do pensamento crítico, a liberdade para expressar suas ideias, ou seja, de todas as formas prestigia a participação.

Na gestão escolar de 2017 O gestor A diz que a gestão democrática “*é a forma de gerenciar uma instituição escolar de maneira que possibilite a participação e transparência de todos os envolvidos no processo escolar*”. Desse modo, este tipo de gestão baseia-se na promoção da participação, de provocar as pessoas a se envolverem colaborando com o compartilhamento de seus saberes. O pedagogo possui posicionamento similar, quando diz que “*é uma gestão compartilhada, onde há a participação de várias pessoas.*”

Para a orientadora, “*gestão democrática é aquela onde todos os autores do processo educativo tem a liberdade de opinar e participar das tomadas de decisões para juntos alcançarmos os objetivos comum de uma determinada instituição de ensino*”. Com essa concepção, percebe-se que o intuito de tal gestão é caminhar juntos, estabelecendo metas que serão alcançadas por meio da cooperação e esforço de todos. Para esclarecer como este modo de gestão promove benefícios, a orientadora diz que “*uns dos pontos positivos neste modelo de liderança é a tomada de decisões em equipe*”. Este realmente é um ponto positivo a ser destacado, já que as escolhas feitas com base no coletivo podem descentralizar as responsabilidades que fica somente na figura do gestor, ou seja, com a tomada de decisões feitas em grupo, cada membro participante adquire uma parcela de responsabilidade.

De acordo com o pedagogo a gestão democrática traz grandes benefícios, “*porque onde há mais ideias são aproveitadas as melhores. Assim, na escola que tem várias pessoas pensando conseqüentemente os resultados são melhores*”. Sendo assim, fica entendido que por meio de uma colaboração de vários sujeitos,



serão apresentadas inúmeras ideias com diversos posicionamentos, que através dos mecanismos utilizados, poderão ser apresentadas e colocadas em discussão.

Para que haja benefícios em uma gestão escolar democrática, a professora A cita que *“é preciso criar e dar oportunidades de todos participarem ativamente das atividades escolares”*. A professora menciona então que o pensamento democrático deve ser intrínseco ao homem, uma vez que diz que todos devem ter possibilidade de participação nas “atividades escolares”, o que inclui tudo o que é desenvolvido e praticado dentro da instituição.

O gestor A coloca que *“a participação coletiva de todos é o que regulamenta e fundamenta a organização escolar”*. O que o gestor cita mostra que a essência da organização escolar se estrutura com base na democracia, por meio da participação de todos, para que assim ela possa cumprir as suas variadas funções, e que para isso, segundo Paro (2001) “ela precisa ser, pelo menos, duplamente democrática [...] porque ela se situa no campo das relações sociais [...] porque, também [...] a característica essencial da gestão é a mediação para concretização de fins” (p. 52). Ao tratar da função social da escola, ela precisa atender a questão de formar o aluno para ser um membro ativo dela, sendo autônomo e que haja seguindo um conjunto de princípios que promovam atitudes corretas, ou seja, agir como um cidadão.

Como benefício, o gestor A aponta ainda que a gestão escolar democrática privilegia *“a interação social entre os princípios da liberdade. Respeitando claro as diferenças culturais”*, o relacionamento entre os indivíduos fica aberto para que seus ideais sejam emitidos e respeitados, desde que não sejam discursos intolerantes, e que valorizem as várias e distintas culturas do homem, e assim, a escola passa a favorecer a harmonia para uma sociedade governada em preceitos igualitários.

Na gestão escolar de 2019, em relação a gestão escolar democrática a gestora diz que *“é a gestão que existe com a participação de todos, desde os professores, equipe pedagógica, secretário, administrativos, comunidade escolar em geral, todos precisam participar, opinar e compreender.”*. A fala da atual gestora assemelha-se a do gestor anterior, em que citam a participação de todos que fazem parte da escola como um elemento fundamental para uma efetiva gestão que seja de caráter democrático, essa sem dúvida é o principal meio de assegurar uma plena democracia no âmbito escolar.

Na opinião da professora A, a gestão escolar democrática *“é a que todos podem participar nos rumos da escola, opinando para decidir o que fazer e como*

*fazer para se conseguir os melhores resultados.*”, e de acordo com a professora B “*é o tipo de gestão onde todos tem participação ativa na escola tendo voz e vez para formular ideias e estratégias que trazem melhor desempenho para a escola.*”. Conforme falam as professoras, uma gestão democrática é algo que possibilita a participação na escolha de caminhos a se seguir trazendo um espírito de coletividade, e que este modelo de gestão tem papel importante para se conseguir uma melhor qualidade da educação.

A gestão escolar democrática traz consigo benefícios para a instituição de ensino. A gestora coloca que “*se não for assim, o trabalho não progride. O benefício é tamanho para a escola de forma geral.*”, sendo assim, nota-se que esta forma de administração é responsável para que haja um bom trabalho de todos, cada um desempenhando o seu papel para que assim exista sempre um aperfeiçoamento das práticas educativas.

A vivência democrática é algo que precisa ser presente dentro das escolas, que em suas diferentes dimensões tem o papel de educar, de mediar recursos que com a ação coletiva de seus integrantes será possível se chegar a objetivos comuns que serão responsabilizados entre todos e que favorecem uma melhor qualidade da educação.

Os benefícios de uma administração que tem bases em princípios democráticos são evidentes e está na fala dos profissionais que atuam no campo educacional:

Professora A: “*Com uma gestão democrática é possível ter a colaboração de todas as pessoas para juntos melhorar a qualidade educacional abrindo espaço para a participação e envolvimento de todos neste processo.*”

Professora B: “*Com a participação de todos nas decisões o processo de ensino e aprendizagem torna-se mais gratificante.*”

Com a participação tem-se a construção de propostas onde as diversidades socioculturais são levadas em consideração, onde com a opinião de cada um é possível elaborar um planejamento que seja de caráter inclusivo, participativo e que favoreça uma formação crítica, que hoje mostra-se cada vez mais indispensável.

A democratização dos espaços educativos é uma ação conjunta entre toda a equipe escolar, o gestor é uma liderança que pode buscar formas de garantir que os princípios fundamentais democráticos sejam realmente colocados em prática.

Tanto na atual gestão quanto na gestão passada é notória o entendimento de que uma gestão democrática promove inúmeros benefícios para quem usufrui do sistema educativo, pois valoriza as diversidades em variados aspectos, como o social, econômico e cultural. A valorização das diferentes formas de saberes presentes na sociedade é uma das características desta forma de organização.

### **3.2 MECANISMOS DE DEMOCRATIZAÇÃO DA ESCOLA**

Os mecanismos de democratização escolar são os meios que possibilitam que todos os usuários da escola participem e colaborem com o processo de tomada de decisões, para conseqüentemente, produzir e organizar uma gestão de caráter democrático. É por meio destes mecanismos que todos os envolvidos no processo educacional (gestor, professores, alunos, pais de alunos, membros da equipe de coordenação pedagógica, etc.) buscam discutir assuntos relacionados ao cotidiano de determinada escola.

Na gestão de 2017, De acordo com o gestor A, *“Considera-se que os mecanismos de participação da escola, parte primeiramente de todo um processo organizacional.”* Dessa forma, nota-se que a maneira como a gestão da escola está estruturada é o que irá possibilitar um ambiente potencialmente participativo, e, portanto, a democratização escolar vem a partir de um sistema organizacional que, principalmente e não exclusivamente, aqueles que administram proporcionam na instituição de ensino, e que, resulta em favorecer e provocar todo o corpo escolar a envolver-se no clima de democracia através de uma participação consciente em todo o processo de escolhas.

Mais ainda o gestor A coloca que *“Os projetos, as reuniões extraordinárias com servidores e comunidade escolar devem acontecer de forma que favoreça a participação coletiva de todos no processo decisivo.”* Pode-se observar que o pensamento democrático não fica contido somente como sendo feito por ser uma exigência formal, como está imposto na lei 9394/96 (LDB) onde o ensino seguirá os princípios de uma gestão democrática, ele se estende para além disso, e mostra-se presente em todas as atividades como algo que permeia a ação do homem, visando o trabalho em grupo para o exercício da participação e da coletividade entre os sujeitos, em um sentido de educar para a vida na sociedade que regida em

princípios semelhantes será isonômica para com seus cidadãos. Os rumos a serem seguidos passam então a serem construídos conjuntamente, englobando os mais variados saberes.

Os mecanismos de participação da escola é, segundo o pedagogo “*Conselho escolar, onde tem representação dos professores, pais, alunos, funcionários administrativos e da comunidade local*”. O conselho de escola é um importante meio para apresentar as várias ideias que cada pessoa tem, dessa forma, cada um contribui para escolher caminhos a serem percorridos, e assim com a participação adquire-se os saberes necessários para elaborar um planejamento, o projeto político pedagógico, etc.

O conselho de escola é uma das principais formas de se assegurar o pensamento coletivo, e como explica Paro (2001, p. 80) “[...] o conselho de escola deve servir, tanto para a explicitação de alguns conflitos, quanto para sua superação e encaminhamento de medidas negociadas”. O conselho de escola tem como função promover a gestão democrática, pois é uma instância onde é abordado todos os assuntos referentes à escola, e que a comunidade escolar pode participar e contribuir de algum modo com a tomada de decisões que afetam aspectos pedagógicos, financeiros e administrativos.

A orientadora diz que “*Atualmente os mecanismos de participação e democratização da escola é o conselho escolar, onde os membros que integram o mesmo contemplam todos os segmentos da escola, tais como: pais, alunos, profissionais docentes e não docentes e comunidade, para que a escola tenha bom êxito nas tomadas de decisões*”. Como pode-se perceber, a função do conselho escolar parece bem definida pelos membros da equipe pedagógica, mostrando ser a de englobar o conhecimento de todos os envolvidos com a instituição de ensino, valorizando a participação, e escolhendo direções a seguir com base no que foi dialogado.

A relação que ocorre no interior da escola é o momento necessário, de conversas, sugestões, orientações entre ambos. É importante, pois é ocasião propícia de amplas discussões sobre todo o processo educacional que ali acontece. Atentar para este ponto evidencia-se necessário, já que as formas usadas para que sejam estabelecidas ligações entre os usuários da escola possui papel fundamental no perfil de aluno que se quer educar.

A orientadora, explica que o diálogo ocorre com *“Reunião de pais e mestres. Reuniões com os líderes pedagógicos e comunidade escolar. Reunião com o conselho escolar”*. Os mecanismos de participação empregados colaboram para a construção de uma administração escolar que seja democrática, representam um meio importante que favorecem a comunicação entre o corpo escolar.

Com o funcionamento dos mecanismos de democratização, é possível trabalhar de forma consultiva com a comunidade escolar, explicitando os problemas vivenciados em diferentes situações particulares, emitindo opiniões, propondo soluções para problemática, e com amplas discussões, buscar efetivar as ideias propostas que atendam aos interesses da maioria.

O pedagogo diz que a busca-se apoio *“ouvindo os pais, os profissionais e os representantes da comunidade. Para conhecer melhor o ambiente em que está inserido a escola”*. A partir disso, percebe-se que a escola necessita primeiramente conhecer a realidade que se manifesta ali, adaptar-se em função de alguns aspectos, ou trabalhar para transformar outros, atuando como articuladora dos saberes e também quebrando alguns paradigmas impostos que são notoriamente ultrapassados.

As escolas precisam funcionar em clima de cooperação para formar pessoas que sejam capazes de trabalhar em coletividade. Com um mal relacionamento existente em recinto escolar, as decisões a serem tomadas tornam-se muito mais difíceis, e que com uma escola fragmentada, as finalidades que se pretende alcançar podem não serem postas em práticas por aqueles que não concordam, seja por um motivo ou outro. O importante é então visar oferecer uma educação de qualidade para a população, já que é a ela quem a instituição de ensino deve servir.

O gestor A explica que a escola procura o auxílio da comunidade escolar *“convidando os pais/responsáveis pelos alunos a participarem dos projetos educativos das reuniões bimestrais e solicitando parcerias, ideias, sugestões para implementação dos trabalhos pedagógicos e a efetivação dos resultados a serem alcançados em uma melhor aprendizagem”*. Observa-se aqui, a preocupação em envolver a família dos alunos, já que o indivíduo passa a aprender a partir do momento em que nasce, e o primeiro contato com o mundo é em âmbito familiar, portanto, a escola não educa sozinha, ela precisa trabalhar em parceria com os pais ou responsáveis.

Na atual gestão escolar de 2019, a gestora diz que a participação se dá *“através de reuniões, pedagógicas e extras, construção do PPP, atividades dentro e fora da escola.”* A gestora cita alguns exemplos que como ocorre a comunicação para planejar ações na escola. Para que a participação seja melhor organizada, existem mecanismos de participação que favorecem a comunicação, pode-se citar Conselho de Escola, Conselho de Classe, Grêmios Estudantis.

Com a gestão democrática das escolas, é possibilitado a todos aqueles que fazem parte da instituição que se envolvam e participem do processo de tomada de decisões, colaborando com os estabelecimentos de metas e construção de documentos norteadores, como é o caso do Projeto Político Pedagógico (PPP).

Para que haja democracia é preciso dar espaço para participação, e para que seja feita uma boa comunicação entre todos, os mecanismos que propiciam essa participação têm de estarem ativos e oportunizando o diálogo para se chegar a um consenso.

### **3.3 ACEITABILIDADE DA GESTÃO PELA COMUNIDADE ESCOLAR**

A atitude do gestor na escola se mostra um ponto importante a ser tratado, pois a forma como ele exerce sua função afeta, de certa forma, o trabalho da equipe pedagógica, dos professores e de todos aqueles que fazem parte da instituição, podendo gerar satisfação ou também descontentamento entre os que ali estão, influenciando, de todas as maneiras, o processo educativo. Daí a importância de o gestor adotar uma postura participativa e democrática, para valorizar as ideias propostas, mediar discussões e todos os recursos de sua competência com transparência, manter um bom relacionamento com as pessoas ao seu redor, de modo a deixar todos os profissionais confortáveis para que exerçam seus papéis dentro da escola visando sempre promover uma educação de qualidade.

Em 2019, a gestão, segundo a orientadora C é parcialmente bem aceita, *“Vejo que a equipe é muito resistente a mudanças. Pois tudo que é novo cria uma certa resistência”*. Este relato evidencia os grandes desafios que ocorre na administração, ao se depararem com a reprovação de alguns por terem um pensamento conservador, e assim torna-se mais difícil a implementação de mudanças que por vezes são necessárias. Neste momento, a ação do gestor para

propiciar o diálogo é extremamente importante, para que através dessa conversação, todos os profissionais vejam o processo educacional como um trabalho coletivo, contrariando a mentalidade de divisão por quaisquer motivos que sejam, construindo assim um ambiente agradável e favorável a formação humana.

O pedagogo reitera ao dizer que a gestão não é completamente bem aceita pela comunidade escolar, *“porque uma parte do corpo docente não recebeu bem a equipe gestora que está chegando agora na escola”*. Vendo isso, nota-se que a principal dificuldade encontrada está na relação com os professores que em parte não se mostra contente com a atual administração escolar, isso vem ao encontro com a resposta apresentada pela professora A, que desaprova a gestão, ela diz que *“apenas só falam pelas paredes e cantos da escola, mas ela não está sendo bem aceita nem pelos professores e outros funcionários”*. Essa situação manifesta uma desfavorável harmonia do ambiente que não é benéfica a ninguém, e é onde o gestor pode trabalhar para não criar grupos, como explica Silva (2009) *“O gestor educacional é o principal responsável pela escola, por isso deve ter visão de conjunto [...]”* (p. 68) sendo assim, ele deve saber ouvir e tomar decisões que apoiem o bem-estar coletivo e que fomentem a igualdade entre todos.

O gestor A fala que *“geralmente no contexto escolar existem as imposições que considero legal. Claro respeitando as opiniões contrárias. Mas quando a proposta é lançada ao grupo a maioria vence e é isso que representa o poder da democracia. Muito embora para uns a democracia exista só na falação”*. Ao fazer uma auto avaliação, o gestor deixa a entender que sua administração é fundamentada em princípios democráticos, privilegiando ao que é melhor para a maioria, e também reconhece que não tem aprovação total, o que parece ser quase impossível devido os diversos posicionamentos dos indivíduos.

Em relação a aceitabilidade, pode se notar que irá existir aprovação ou não. Na gestão escolar de 2019, A atual gestora pondera que a gestão é bem aceita *“de forma geral sim. Mas existem algumas situações de não aceitação.”*, nota-se que nem sempre todos estão satisfeitos com a administração, e a democracia é um sistema que permite a liberdade para se pensar diferente, a tolerância e respeito à opinião de outras pessoas que trazem consigo ideais, sendo as pessoas vindas de realidades diversas.

Democracia implica liberdade, autonomia, igualdade, que são princípios que valorizam o coletivo, e cada um à sua função tem de estar agindo de acordo com um

pensamento democrático que respeita as opiniões, que é propenso a participação e ao diálogo que visa o bem-estar coletivo.

Do ponto de vista da professora A a atual gestão é bem vista, *“porque promove a inclusão de todos na hora de se fazer escolhas.”* A professora B coloca que *“a gestão é bem aceita pela maioria da comunidade escolar.”* Pelo que se pode perceber a boa aceitação da atual gestão passa pela valorização da opinião de todos nas decisões a serem tomadas, o que possibilita a coletividade entre os membros da escola.

A democracia trata-se de um processo contínuo, em que o gestor com suas atribuições pode e deve coordenar suas ações com princípios democráticos que favoreçam a participação, dentro do espaço escolar é possível notar a satisfação de alguns, o descontentamento de outros, mas os ideais estão presentes, e é preciso que se trabalhe sempre para o aperfeiçoamento da democracia.

Nas duas gestões existem aprovação e não-aprovação, mas de qualquer forma, o trabalho na instituição educativa deve visar o bem comum a todos, uma boa educação é o foco e precisa ser a finalidade que os profissionais devem buscar, ou seja, o pensamento de coletividade é muito importante para se conseguir a bons resultados.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pesquisar sobre a função do gestor na construção de uma escola democrática, permitiu obter uma ampla visão sobre os grandes desafios que se fazem presentes, e a partir do que foi dito e observado teve-se a chance de analisar e entender melhor sobre as dificuldades que existem em estar na posição de gestor de uma escola tendo que agir para propiciar uma administração que valorize as diversidades, que proporcione igualdade, e que articule os vários segmentos da instituição de ensino.

A ida a campo se mostrou proveitosa, na medida em que possibilitou uma rica fonte de informações que foram extremamente importantes para melhor compreensão do tema. O contato com a maioria dos profissionais ali presentes foi bastante amigável, principalmente com o gestor da escola, sujeito da qual a pesquisa teve um foco maior.

Pode-se notar que a estrutura organizativa da escola está fundamentada em princípios democráticos, onde a equipe trabalha em forma conjunta para que possam tomar decisões. O gestor mostra que trabalha considerando a opinião de seus colegas, consultando-os para que juntos encontrem soluções para os problemas que surgem, ou seja, existe um clima de cooperação que o gestor se preocupa em favorecer e que seja de fato efetivado.

Possibilitando uma gestão democrática, o gestor faz com que o ambiente ali seja propício ao diálogo e que seja também um lugar de união. Porém, existem também insatisfações quanto a forma como a equipe administra, como já foi exposto anteriormente, entretanto, nada de tão grave que não possa ser contornado com atitudes que privilegiem o coletivo.

Com a pesquisa feita, teve-se a oportunidade de adquirir um conhecimento teórico e prático, embasando-se no que vários autores discutem sobre o tema, e vivenciar a realidade que se evidencia na esfera escolar.

## REFERENCIAS

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. **O que é educação**. São Paulo: Brasiliense, 2007.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 [recurso eletrônico]. Brasília: Supremo Tribunal Federal, Secretária de Documentação, 2017.

\_\_\_\_\_. Lei de Diretrizes e Bases da Educação: Lei nº 9.394 – 24 de dez. 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 1998.

\_\_\_\_\_. **Plano Nacional de Educação – PNE**. Lei nº 13.005, de 25 de Junho de 2014. Brasília: Câmara dos deputados, Edições Câmara, 2014.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **Gestão democrática da educação: exigências e desafios**. RBPAE v. 18, 2002.

FAZENDA, Ivani. **Metodologia da pesquisa educacional**. 10. Ed. São Paulo, Cortez, 2006.

GRÁCIO, Juçara da Costa; AGUIAR, Regina Célia Ferreira. Grêmio Estudantil: construindo novas relações na escola. *In*: BASTOS, João Baptista. **Gestão Democrática**. 3 ed. Rio de Janeiro: Sepe, 2002.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo : Atlas, 2009.

LIBÂNIO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 4 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

LÜCK, Heloísa *et al.* **A escola participativa: o trabalho do gestor**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

\_\_\_\_\_. **Dimensões de Gestão Escolar e suas Competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados – 7 ed.** – São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MONTEIRO, Irecê Barbosa. **Epistemologia da pesquisa educacional**. Manaus: Universidade do Estado do Amazonas, 2010.

OLIVEIRA, Inês Barbosa de. **A democracia no cotidiano da escola**. Rio de Janeiro, SEPE, 3 ed. 2005.

PARO, Vitor Henrique. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

\_\_\_\_\_. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2004.

SAVIANI, Dermeval. **Escola e democracia**: teorias da educação, curvatura da vara, onze teses sobre a educação política. – 41. ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2009.

SILVA, Eleneide Pereira. **A importância do gestor educacional na instituição escolar**. Capivari: Revista Conteúdo, 2009.

## **APÊNDICE I – MEMORIAL DESCRITIVO**

Meu nome é Caio Cesar Cañellas Jean, discente do nono período do curso de licenciatura em pedagogia, na Universidade Federal do Amazonas – Instituto de Natureza e Cultura. Natural de Benjamin Constant – Amazonas, nasci em 14 de abril de 1998, tenho 21 anos de idade, filiação de Silvio César Jean e Milene da Silva Cañellas. Atualmente resido no município de Benjamin Constant, onde pretendo concluir os estudos, e ingressar em uma profissão relacionada a área de formação. Ingressei na educação formal no ano de 2003 aos 5 anos de idade na alfabetização, fase anterior a 1º série, ali era o começo de minha vida escolar.

### **Ensino Fundamental**

O início no ensino fundamental aconteceu no ano de 2004 aos 6 anos de idade na primeira série, na Escola Municipal CESBI. Os anos iniciais dessa etapa de ensino foram a base para se estruturar conhecimentos essenciais que dariam suporte à próximas aprendizagens nos níveis de ensino seguintes, este período compreendeu os anos de 2004 a 2007, onde foram desenvolvidas atividades que possibilitaram o aprendizado e aperfeiçoamento da leitura e escrita, de modo a se familiarizar com os conteúdos básicos consolidando saberes que são necessários, promovendo o avanço intelectual e de capacidades cognitivas,

Os anos finais do ensino fundamental foram cursados na Escola Municipal Graziela Corrêa de Oliveira, da 5º a 7º série, e nono ano, nos anos de 2008 a 2011. Neste momento, houve maior aprofundamento nos conteúdos que foram disciplinas de português, matemática, ciências, história, geografia, ensino religioso, educação física, língua estrangeira (espanhol) e artes, com atividades que visavam a assimilação de conhecimentos específicos a cada área do saber.

### **Ensino médio**

Cursei o ensino médio na Escola Estadual Nossa Senhora da Imaculada Conceição, compreendendo 1º, 2º e 3º ano de 2012 a 2014. As disciplinas estudadas durante esse período foram língua portuguesa, matemática, física, biologia, química, geografia, história, artes, língua espanhola, filosofia, sociologia, educação física. Esta foi uma etapa de maiores desafios com matérias que exigiram grande empenho em cada uma, havendo maior aprofundamento em diversos conteúdos, este também foi um momento de muita reflexão sobre decisões que seriam tomadas, como a escolha de futuras profissões, e de áreas do conhecimento que mais se identificava, ou seja, foi um período de amadurecimento em variados aspectos com o surgimento de maiores responsabilidades

## **Ensino Superior**

Ingressei no ensino superior em janeiro de 2016, no curso de Licenciatura em Pedagogia pela Universidade Federal do Amazonas – Instituto de Natureza e Cultura, aos 17 anos de idade. Nesta nova etapa, foram estudadas disciplinas fundamentais do curso, que contribuíram significativamente no processo de formação.

Desde o começo foi um momento de descoberta sobre o funcionamento das atividades cotidianas dentro da Universidade, de organização para estudos e pesquisa, estruturando-se para estar preparado a um pleno desenvolvimento intelectual.

Ao estudar a disciplina de Introdução a Pedagogia, foi possível conhecer informações do curso de pedagogia e ter noção dos assuntos educacionais tratados durante a formação, discutindo o que é educação, o que é ser pedagogo, mostrando o quanto é importante o trabalho desenvolvido por este profissional.

A disciplina de prática da pesquisa pedagógica I, II, III, IV e V permitiu a investigação no contexto educacional, proporcionando a articulação entre o conhecimento teórico e prático, com o aprendizado das teorias que compõem a pesquisa científica, a escolha de um tema de interesse para ser estudado mais profundamente, a ida ao campo de estudos para observações e aplicação de uma proposta de intervenção.

Cursar as disciplinas de prática da pesquisa pedagógica possibilitou o aprendizado acerca das teorias referentes a pesquisa no campo educacional, os conceitos necessários para entendimento e elaboração de projeto de pesquisa, os procedimentos metodológicos para elaboração do projeto envolvendo um enfoque filosófico, o tipo de pesquisa que se pretende fazer, assim também como os instrumentos para usar na busca de informações.

Através do estudo em tal disciplina, decidi trabalhar a temática referente a gestão escolar, sendo realizada a coleta de dados na Escola Municipal CESBI, onde foi possível observar as atividades desenvolvidas no local, os desafios que são encontrados em tal contexto, as perspectivas dos sujeitos envolvidos e como é trabalhado para que a gestão da escola tenha caráter democrático. A ida a escola foi constatação de uma realidade de grande importância, pois contribuiu na aquisição de conhecimentos específicos relativos ao tema, sendo estes essenciais a minha formação acadêmica.

O Estágio na Gestão na Educacional possibilitou o aprendizado teórico e prático em relação a temática, com a oportunidade de ir a campo e conhecer o cotidiano que envolve a administração de uma escola, observando a função do gestor, coordenador pedagógico e outros profissionais envolvidos na gestão escolar. A experiência vivenciada trouxe maior discernimento sobre as questões que envolvem a gestão de uma escola, podendo ter uma noção de como acontece na prática os aspectos administrativos, pedagógicos e financeiros.

Ao longo da jornada no ensino superior, foram realizadas várias atividades em disciplinas que possibilitaram ampliar o conhecimento teórico e também prático acerca dos saberes específicos do pedagogo, e durante esse processo, muitos professores tiveram e ainda tem papéis relevantes mediando a aprendizagem e colaborando bastante na construção do conhecimento.

## APÊDICE II - QUESTIONÁRIO PARA O GESTOR

Nome:

Tempo de atuação profissional:

1: O que você entende sobre gestão escolar democrática?

2: Quais os mecanismos de participação da escola?

3: Na sua opinião, uma gestão escolar democrática promove grande benefícios? Justifique.

4: Como a escola busca o auxílio da comunidade escolar para contribuir no processo de tomada de decisões?

5: No seu ponto de vista, a gestão é bem aceita pela comunidade escolar?

## QUESTIONÁRIO PARA EQUIPE PEDAGÓGICA

Nome:

Tempo de atuação profissional:

1: O que você entende sobre gestão escolar democrática?

2: Quais os mecanismos de participação da escola? (Conselho de escola, APM, Grêmios Estudantil, etc.)

3: Na sua opinião, uma gestão escolar democrática promove grandes benefícios? Justifique.

4: Como a escola busca o auxílio da comunidade escolar para contribuir no processo de tomada de decisões?

5: No seu ponto de vista, a gestão é bem aceita pela comunidade escolar?



## QUESTIONÁRIO PARA PROFESSOR

1: O que você entende sobre gestão escolar democrática?

2: Na sua opinião, a postura do gestor favorece uma gestão escolar democrática?

3: Na sua opinião, uma gestão escolar democrática promove grandes benefícios?  
Justifique.

4: No seu ponto de vista, a gestão é bem aceita pela comunidade escolar?