

GESTÃO DEMOCRÁTICA NA PERCEPÇÃO DAS PROFESSORAS DA REDE PÚBLICA MUNICIPAL EM UM MUNICÍPIO DO SUL CATARINENSE

DEMOCRATIC MANAGEMENT IN THE PERCEPTION OF TEACHERS OF THE MUNICIPAL PUBLIC NETWORK IN A MUNICIPALITY OF THE SOUTH CATARINIAN

Gesiane Fonseca Carpes¹
Antônio Serafim Pereira²

RESUMO: O presente trabalho descreve o estudo realizado sobre gestão democrática na percepção das professoras da rede pública municipal de um município do extremo sul catarinense. A pesquisa, além de analisar suas percepções em relação à gestão escolar democrática, buscou identificar os procedimentos que consideram mais significativos para sua concretização. O instrumento metodológico básico para atingir tais objetivos foi a entrevista semiestruturada, cujos dados foram analisados à luz da legislação educacional vigente sobre o tema e o referencial teórico de autores como Libâneo (2015), Lück (2010), Mello (2004), entre outros. Por meio dos resultados obtidos nos possibilitou perceber que as professoras têm consciência da legalidade e importância da gestão democrática escolar; da participação da comunidade escolar nas decisões e responsabilidade coletiva. Além disso, as professoras consideram o diálogo entre a comunidade escolar, a eleição de diretores e a participação nos conselhos escolares como procedimentos fundamentais para a efetivação da gestão democrática escolar.

PALAVRAS-CHAVES: Gestão escolar. Participação. Democratização escolar.

ABSTRACT: This paper describes the study about democratic management in the perception of the teachers of the municipal public network of a municipality in the far south of Santa Catarina. The research, in addition to analyzing their perceptions regarding democratic school management, sought to identify the procedures that they consider most significant for their implementation. The basic methodological instrument to reach these objectives was the semistructured interview, whose data were analyzed in the light of the current educational legislation on the subject and the theoretical reference of authors such as Libâneo (2015), Lück (2010), Mello (2004), among others. By means of the obtained results, we realized that the teachers are aware of the legality and importance of the democratic school management; of the participation of the school community in decisions and collective responsibility. In addition, teachers consider the dialogue between the school community, the election of principals and participation in school boards as fundamental procedures for the implementation of democratic school management.

¹ Acadêmica do curso de pedagogia. gesianecarpes@hotmail.com

² Doutor em Educação pela Universidade de Santiago de Compostela-USC, Espanha (2007). Pós-doutor em Ciências Humanas e Sociais pela Universidade de Buenos Aires, Argentina. Professor pesquisador da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. asp@unesc.net
Saberes Pedagógicos, Criciúma, v. 2, nº2, julho/dezembro 2018.– Curso de Pedagogia– UNESC

KEYWORDS: School management. Participation. School democratization.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo relata a pesquisa realizada em um município da região sul catarinense com professores da Educação Básica e buscou analisar a percepção deles em relação a gestão escolar. A escolha da temática, aqui apresentada, partiu da experiência em atuar na Educação Infantil, na função de auxiliar de educação, a qual foi possível perceber os desafios da educação e os conflitos internos da escola que permeiam a gestão escolar e todos os envolvidos no processo.

A partir do levantamento por nos realizado, constatamos que a gestão democrática escolar foi tema de dois trabalhos do curso de Pedagogia da Unesc, sendo que em um dos trabalhos o foco da discussão é a gestão escolar na percepção de pais e alunos, e no outro a percepção dos gestores.

Em vista disso, decidimos analisar a percepção do professor em relação a gestão escolar, não contemplado nos trabalhos acima mencionados, por entender que o professor é o principal sujeito no processo de democratização da escola a partir da sua relação com alunos, colegas o conhecimento e a prática pedagógica. Sendo assim, buscamos identificar a compreensão do professor quanto ao conceito de democracia e de gestão democrática dentro dos processos de gestão escolar e os procedimentos que o professor considera mais significativos para a concretização da gestão escolar democrática.

Para tanto, o espaço escolhido para realização da pesquisa foi um município da região do extremo sul catarinense que possui um sistema próprio de ensino, atendendo a Educação Infantil e o Ensino Fundamental I.

Na legislação Brasileira, desde a promulgação da Constituição Federal de 1988, que pode se dizer que foi uma conquista, traz a gestão democrática como um princípio da educação brasileira (BRASIL, 1988). A partir de então todos os documentos que norteiam o ensino no país passaram a apresentar a gestão democrática como um princípio da educação. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) n. 9.394, de 1996, nos artigos 14 e 15, abordam alguns princípios e formas de participação para efetivação da gestão

Saberes Pedagógicos, Criciúma, v. 2, nº2, julho/dezembro 2018.– Curso de Pedagogia– UNESC

democrática, pressupondo a gestão democrática como um trabalho coletivo, participativo e dialógico. Dessa forma, é fundamental que todos os envolvidos na educação compreendam o conceito de gestão democrática escolar, visto que a escola é um espaço onde os sujeitos devem aprender a exercer a democracia (PENIN, 2002). Logo, os profissionais da educação precisam ter clareza a respeito desse tema. Tanto que esse foi um dos pontos que despertou o interesse em descobrir como os professores tem percebido a gestão em suas escolas de atuação, averiguar o nível de compreensão quanto aos processos e do envolvimento dos professores com a gestão escolar.

Para alcançar os objetivos aqui delineados o trabalho está estruturado em quatro partes: a primeira, a introdução que traz o objeto de estudo, o problema, os objetivos, a justificativa da escolha do tema, o local da realização da pesquisa e a organização de todo o trabalho. A segunda parte faz um breve histórico da gestão escolar dentro do contexto da educação brasileira, bem como os aspectos legais da gestão democrática escolar. Na terceira seção, apresentamos os caminhos metodológicos da realização da pesquisa e a análise dos dados coletados a luz dos teóricos escolhidos para fundamentação desta pesquisa. E, para finalizar, as considerações gerais que apresentam os resultados obtidos na pesquisa.

2 GESTÃO ESCOLAR: ASPECTOS LEGAIS E CONCEPÇÕES

Neste tópico abordaremos a gestão democrática escolar sobre dois pontos: os aspectos legais e históricos e as concepções teóricas em relação a temática em estudo.

2.1 Aspectos históricos e legais da gestão democrática escolar no Brasil

Na discussão sobre gestão democrática escolar vamos partir do final do século XIX e começo do século XX, visto que compreende um período de grandes transformações no campo econômico, político e social em vários países, inclusive, no Brasil. Tais transformações, segundo Ribeiro (1998), não ficaram restritas ao campo social e econômico, mas influenciaram diretamente a educação, pois a indústria estava se modernizando e precisava de mão de obra especializada para atender suas demandas. Nesse sentido, Penin

Saberes Pedagógicos, Criciúma, v. 2, nº2, julho/dezembro 2018.– Curso de Pedagogia– UNESC

(2002, p. 13) afirma que “sempre que a sociedade defronta-se com mudanças significativas em suas bases sociais e tecnológicas, novas atribuições passam a ser exigidas da escola.”

Os primeiros registros de estudos sobre a administração escolar que se tem notícia datam entre 1920 e 1930, enfocando técnicas da administração geral como forma de organização e hierarquização das funções, e o diretor como figura central das tarefas (DRABACH; MOUSQUER, 2009). Libâneo (2015, p. 102) denomina esse modelo de administração escolar de Científico-racional por sua “visão mais burocrática e tecnicista da escola” que, segundo ele, decorre do modelo capitalista de trabalho e, ainda, está presente em muitas escolas brasileiras.

O movimento da escola nova, a partir de 1930, assumido pelos pioneiros da educação trazia no manifesto dos pioneiros (1932) críticas ao atual sistema de educação e apontava a falta de espírito filosófico e científico na resolução dos problemas relativos à administração escolar, como um dos principais responsáveis pela desorganização do aparelho escolar (REBELATTO, 2014). Conforme Drabach e Mousquer (2009, p. 260), esses acontecimentos refletiam o momento histórico e acabou por fomentar “[...]as bases para o surgimento dos primeiros escritos teóricos sobre a temática da Administração Escolar.”

Em 1964, com a união de setores privados e a colaboração das polícias civil e militar, o governo da época (Jango) sofre um golpe de estado o que culminou na instauração do regime militar. O AI-5 foi o método utilizado para silenciar a voz de quem ousasse ter posicionamento contrário ao então regime. As mudanças na educação foram visíveis como o segundo grau profissionalizante que tinha como principal objetivo inserir o jovem de classe média e baixa diretamente no mercado de trabalho, diminuindo a procura por vagas nas universidades, de forma a deixar essas vagas para a elite e atender a demanda de mão de obra que se estabelecia com o processo de industrialização. Segundo Clark; Nascimento e Silva (2006, p. 138), nesse período o administrador escolar passou a ser um cargo de confiança do atual governo, por vezes, “exercendo uma função análoga à do gerente de empresa, ou seja, atuando como agente controlador e fiscalizador das atividades desenvolvidas na instituição escolar, com o intuito de assegurar a manutenção da ordem vigente.”

Com a abertura política pós Regime Militar a promulgação da Constituição Federal de 1988, reivindicada pelos profissionais da educação e sociedade civil, pode ser

Saberes Pedagógicos, Criciúma, v. 2, nº2, julho/dezembro 2018.– Curso de Pedagogia– UNESC

considerada o marco inicial da gestão democrática, que em seu artigo 206 estabelece, no inciso VI, que o ensino público será ministrado com base na gestão democrática em forma de lei (BRASIL, 1988). Tal princípio foi incorporado a Leis de Diretrizes e Bases n. 9.394, de 1996, conforme seu artigo 14, como segue:

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. (BRASIL, 1996).

Como se vê a LDB 9.394/96 traz a participação como um princípio para a efetivação da gestão democrática nos sistemas de ensino, entretanto, a referida lei incube a instituição escolar de informar a família sobre a proposta pedagógica, logo se vê uma contradição: se a família é informada ela não participa de sua elaboração, além do que no seu artigo 14 tal participação está restrita aos profissionais da educação. Ademais, a LDB 9.394/96 deixa a cargo dos sistemas de ensino a definição das formas de gestão democrática que podem, de acordo com os interesses políticos, configurar-se como uma democracia nos moldes liberal ou colaborativa e não democrático participativa.

A Resolução n. 4, de 13 de julho de 2010, que define as Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica, no entanto, vem amenizar tal restrição ao prescrever em seu capítulo III, do artigo 55, como segue:

A gestão democrática constitui-se em instrumento de horizontalização das relações, de vivência e convivência colegiada, superando o autoritarismo no planejamento e na concepção e organização curricular, educando para a conquista da cidadania plena e fortalecendo a ação conjunta que busca criar e recriar o trabalho da e na escola. (BRASIL, 2010).

Sendo assim, a principal característica da gestão escolar democrática é a participação e a transformação do meio e a garantia da aprendizagem efetiva do aluno, para além de conteúdos científicos, mas também de uma formação integral do sujeito, preparando para o exercício da cidadania, chamando a todos os envolvidos com o processo educacional para que “[...] discutam a própria práxis pedagógica impregnando-a de entusiasmo e de compromisso com a sua própria comunidade [...].” (BRASIL, 2010) podemos perceber que Saberes Pedagógicos, Criciúma, v. 2, nº2, julho/dezembro 2018.– Curso de Pedagogia– UNESC

na LDB 9.394/96 o aluno está silenciado, ele não aparece no processo de gestão democrática isso apenas fica claro quando a Resolução n. 4, de 2010, no artigo 44, traz o aluno como sujeito com direito a participação na construção do PPP: “O projeto político-pedagógico, instância de construção coletiva que respeita os sujeitos das aprendizagens, entendidos como cidadãos com direitos à proteção e à participação social, [...]” (BRASIL, 2010).

No município pesquisado, a lei municipal n. 949, de 30 de abril de 2003, que regula o sistema municipal de ensino, traz referências à gestão democrática, reafirmando o que diz a Constituição Federal de 1988 e a LDB n. 9.394/96. Nesses documentos, portanto, a democracia é a palavra de ordem, embora não deixem muito claro como se dará esse processo. Numa sociedade, como a nossa, em que a democracia está legalizada, mas não legitimada, no sentido da garantia dos direitos sociais a todos, consideramos pertinente destacar o questionamento formulado por Bourdieu (2007, p. 64):

A melhor maneira de provar em que medida a realidade de uma sociedade ‘democrática’ está de acordo com os seus ideais não consistiria em medir as chances de acesso aos instrumentos institucionalizados de ascensão social e de salvação cultural que ela concede aos indivíduos das diferentes classes sociais?

Diante do exposto podemos compreender a importância da Gestão Democrática dentro do contexto escolar como ponte para transformação da realidade dos alunos e de todos os envolvidos nesse processo. Dentro desse contexto, Lück traz a democratização da escola, o que segundo a autora o termômetro que mede o quanto uma escola é democrática é o sucesso escolar do aluno “[...] não pode ser considerada como democrática uma escola em que os alunos fracassam e que não pode ser democrática uma escola que não é para todos.” (LÜCK, 2010, p. 59).

2.3 Gestão democrática: concepções teóricas

A instituição escolar, como uma organização social, tornou-se indispensável na sociedade contemporânea e, como tal, segundo Paro (1988), necessita ser administrada. No entanto, devemos considerar que o objetivo da escola é diferente do objetivo da fábrica que visa à obtenção de lucros. Conforme o autor, algumas diferenças entre administração geral e

gestão escolar devem ser observadas, como: na administração geral se produz um produto concreto que pode ser avaliado, já na educação a avaliação se torna mais complexa pela abstração do produto por ela produzido, visto que o aluno não é apenas um receptor do serviço prestado pela escola, ele é parte da escola. Não se pode aplicar na escola as mesmas regras da empresa sob pena de a escola tornar-se um lugar de reprodução do sistema; ao invés de “revestir-se de um caráter transformador, na medida em que, indo contra os interesses de conservação social”, pode contribuir “para a instrumentalização cultural das classes trabalhadoras.” (PARO, 1988, p. 129).

Portanto, a administração geral tem por objetivo levar a empresa a alcançar a mais valia e beneficiar a minoria detentora do capital. Por outro lado, a escola tem como propósito principal a transformação social e ela não pode ser alcançada se a escola for administrada aos moldes da administração geral, pois ambas atuam para objetivos que se opõem entre si. Dentro dessa perspectiva, podemos considerar que a escola que é administrada dentro da concepção técnico-científica teria um caráter reprodutivo do sistema e não transformador da realidade.

Assim, considerar que a gestão escolar está sujeita a diferentes perspectivas, ponderamos neste trabalho as concepções sistematizadas por Libâneo (2015) que parte de duas concepções gerais: a técnico-científica e a concepção sociocrítica.

A primeira, para o autor, a figura do diretor é central, emanando dele o poder de decisão; a administração é hierarquizada com ênfase na divisão de funções e tarefas dos envolvidos no processo. Enquanto que a concepção sociocrítica aparece desdobrada em autogestionária, interpretativa e democrático-participativa.

A concepção autogestionária tem como principal característica ausência de um diretor central, destacando a participação por igual de todos os envolvidos por meio de assembleias para a tomada de decisão que acontece com a alternância no exercício de funções. Já a tendência interpretativa dá ênfase às interações sociais das pessoas e trabalha com base nas experiências subjetivas. E a concepção democrático-participativa tem como principal característica a tomada de decisão coletiva, contudo, uma vez decidido, cada indivíduo assume a sua responsabilidade individual pelo que foi decidido coletivamente.

Segundo Libâneo (2015, p. 89),

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários nos processos de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar [...] e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos e pais.

É nesse sentido que se pode potencializar, pela via da participação, o Projeto Político Pedagógico (PPP) como recurso para garantir a efetivação da gestão democrática. Concebido, dessa forma, o PPP, segundo Vasconcelos (2000), define/caracteriza a escola e delimita objetivos a serem alcançados, bem como o caminho a ser percorrido, visando a concretização das metas traçadas. Nele a cultura organizacional ficará registrada, que para Libâneo (2015, p. 92) corresponde aos “fatores sociais, culturais e psicológicos que influenciam os modelos de agir da organização como um todo do comportamento das pessoas em particular.”

Afinal, cada escola é única, cria sua própria cultura. Por esse motivo que o Projeto Político Pedagógico deve ser elaborado com a participação da comunidade escolar, e não algo que venha pronto para a escola, construído por alguém que não conheça sua cultura organizacional. Por isso, a importância de que o professor tenha consciência de sua responsabilidade quanto à participação na elaboração, execução e avaliação do Projeto Político Pedagógico na escola.

O Projeto Político Pedagógico também é referenciado na Resolução n. 4, de 2010, que enfatiza a função social da escola quando traz a qualidade social da educação como uma conquista de todos os sujeitos do processo educativo (BRASIL, 2010), reconhecendo o PPP como uma forma de participação e chamando a todos a responsabilidade de elaboração e execução, inclusive de alunos.

Nesse sentido, Lück (2010) aborda a autonomia como um dos princípios para a efetivação da gestão democrática e compartilhada, através da qual a escola fortalece a sua autonomia. Conforme a autora, é importante que toda a comunidade escolar (gestores, professores, alunos, pais e funcionários) participe para que a escola atinja seus objetivos e conquiste sua autonomia não apenas financeira, mas também na dimensão política, administrativa e pedagógica, não sendo possível ser implantada por decreto, entretanto construída no dia a dia. No entanto, devemos ressaltar que a participação deve ser voluntária e não imposta ou por obrigação.

Em contrapartida, Mello (2004, p. 247) faz um questionamento nesse aspecto de gestão democrática e compartilhada, pontuando a diferença entre uma e outra. Segundo a autora, o que vem sendo apresentado pelas políticas de governo é a gestão democrática como responsabilidade de todos, melhorar ou salvar a escola pública (dentro desse “todos” estão direção, professores, alunos, pais e funcionários administrativos). Nesse caso, a participação para uns é dever de ofício e para outros é trabalho voluntário. Quanto a este:

São visíveis as marcas da desprofissionalização impostas aos educadores, na medida em que qualquer voluntário pode executar a tarefa para qual se preparou e se titulou. São marcantes as ideias de assumir o direito a educação, dever constitucional do Estado, como responsabilidade de todos. E fica evidente a participação pontual e filantrópica como forma de gestão.

Tal modelo de gestão retira a responsabilidade do Estado com a implementação da educação, transferindo competências, inclusive financeiras, que são suas para a escola. Nesse caso, melhor compreendermos que a gestão escolar democrática se configura com diferentes representações e significados, o que demanda estudo e discussão para que possamos apreender as armadilhas e disfarces que existem no contexto desse processo.

4 METODOLOGIA, APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo, de início, descreveremos o percurso metodológico da pesquisa: o instrumento utilizado para coleta de dados, o cenário onde ocorreu e as professoras que dela participaram. Na sequência, procedemos à apresentação e análise dos dados a que se teve acesso.

4.1 METODOLOGIA

Segundo Oliveira (2007, p. 37), a pesquisa é “um processo de reflexão e análise da realidade através da utilização de métodos e técnicas para compreensão detalhada do objeto de estudo. ” Desse modo, tecemos a seguir considerações sobre o processo metodológico da pesquisa em apreço.

Quanto ao problema, a pesquisa realizada configura-se como qualitativa, pois buscou compreender como as professoras percebem a gestão democrática escolar. Esse tipo de pesquisa preocupa-se com a interpretação e compreensão dos fenômenos sociais, e no caso deste trabalho, a partir dos significados e percepções das professoras participantes dessa pesquisa.

Em relação aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como exploratória descritiva, em razão de ter buscado descrever e analisar o significado e a concepção das professoras sobre o caráter democrático da gestão escolar, uma vez que, segundo Santos (2004, p. 26), “a pesquisa descritiva é um levantamento das características conhecidas que compõe o fato/fenômeno/processo.”

Para a coleta dos dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas com professoras das três maiores escolas de Ensino Fundamental pertencentes à rede pública de ensino de um município do extremo sul catarinense (três de cada escola), selecionadas a partir dos seguintes critérios: professora na rede pública de ensino do município, com maior tempo de atuação e que se dispuseram, voluntariamente, a participar da pesquisa. Tal critério foi tomado, considerando da possibilidade de maior vinculação da docente ao contexto da escola. Para facilitar a sistematização dos dados e garantir o sigilo acordado das escolas e das professoras envolvidas, identificamos as escolas por A, B, C e as professoras como P1, P2, P3, consideradas por instituição escolar correspondente.

Por sua natureza, a entrevista partiu de um roteiro prévio, mas flexível, englobando os seguintes tópicos: Qual sua formação e tempo de atuação como docente? Qual sua concepção de democracia? Para você, o que é gestão escolar democrática? Quais procedimentos você considera fundamentais para a concretização da gestão democrática?

Consideramos importante ressaltar o que se entende por percepção. Visto que, segundo Matos e Jardimino (2016, p. 23), “essas palavras carregam uma multiplicidade de significados.” Desse modo, procuramos explicitar em nossa pesquisa a forma como o professor percebe e a maneira como avalia a gestão escolar democrática, considerando percepção como a consciência de si e do meio ambiente, resultando de uma organização e interpretação dos dados sensoriais e concepção como uma rede de ideias, conceitos, representação e preconceitos (MATOS; JARDILINO, 2016).

4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

De início, cabe ressaltar que os dados das entrevistas foram analisados a partir do método de análise de conteúdo (BARDIN, 2014), que seguiu as seguintes etapas: leitura (pré-análise), exploração do material, análise inferencial e interpretativa. Tais etapas foram seguidas, tendo por base os tópicos mencionados anteriormente (categorias). Desse modo, buscou-se nas expressões das professoras entrevistadas os núcleos de sentido, que foram agrupados, sempre que possível, constituindo tabelas que apresentamos a seguir, comentadas e interpretadas à luz do referencial teórico.

Tabela 1: Democracia na concepção das professoras entrevistadas

CONCEPÇÃO DE DEMOCRACIA	F*
Direito de ser ouvido	03
Decidir coletivamente em favor do bem comum	03
Direitos garantidos das professoras participantes da pesquisa	03

Fonte: Dados de pesquisa 2017.

Podemos observar que o direito de ser ouvido e decidir coletivamente em favor do bem comum se sobressaem na fala das professoras (3 entradas cada sentido) que, de certa forma, vinculam-se ao processo de participação. Ilustra bem esses sentidos o que comenta a professora PB2 “a minha ideia de democracia é quando o bem coletivo prevalece. ”, tanto no sentido de ter voz e vez no ato de decidir.

A democracia, como garantia de direitos, aparece bem citada (3 entradas). A entrevistada PC1 a percebe como garantia de direitos, e dentro desse contexto ressalta a questão da inclusão como indispensável para uma sociedade democrática. A P1-E1 aborda o acesso à cultura, à saúde, à educação, ao trabalho digno, a alimentação saudável ou suficiente para o desenvolvimento, meio ambiente equilibrado e, principalmente, respeito ao próximo. Para ela, esses são requisitos para uma sociedade ser considerada democrática.

Vamos, então, para a concepção as professoras entrevistadas sobre gestão democrática escolar (Tabela 2).

CONCEPÇÕES DE GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR	F*
Participação de toda comunidade escolar	09
Tomada de decisão coletiva	03
Autonomia	01
Participação como direito e dever	01

Fonte: Dados de pesquisa 2017.

A Tabela 2 expressa que as professoras são unânimes em afirmar que a gestão democrática escolar só é possível por meio da participação de toda a comunidade escolar (09 entradas). Nesse sentido, vale o destaque de que essa participação pode se dar, entre outros dispositivos, por meio da elaboração coletiva do Projeto Político Pedagógico. Segundo elas, tal participação levaria o professor a comprometer-se com os objetivos nele propostos de forma democrática. Essa a razão de Mello (2001) apontá-lo como um dos indicadores da democratização da escola.

A gestão democrática também aparece vinculada à tomada de decisões coletiva (PA2, PC2 e PC3) no sentido de respaldar o objetivo central da escola que é a aprendizagem do aluno. Nessa perspectiva, Lück (2010) enfatiza a importância do sucesso escolar do aluno como requisito para se definir uma gestão como democrática, pois considerando que a escola existe para o aluno e não para o professor, este deverá levá-lo a desenvolver seu potencial de forma participativa, contribuindo, assim, para o seu empoderamento.

A participação, como pressuposto da gestão democrática, é apontada por PB1 não apenas como direito da comunidade escolar, mas também como dever, de forma a sugerir que todos são responsáveis pelas decisões e, conseqüentemente, pelos resultados. Tal concepção constituiria, segundo Lück (2010, p. 35), na superação do modelo estático e hierarquizado da escola, centrado no diretor como alguém que está a serviço do sistema de ensino, com a atribuição de “controlar, supervisionar, ‘dirigir’ o fazer escolar [...] no sentido de que caberia à sociedade apenas o direito de educação e não a responsabilidade conjunta de zelar por ela e promovê-la.” Nesse modelo de gestão, cabe ao Estado promover a educação como um serviço prestado, sendo a sociedade mera usuária desse serviço, sem qualquer responsabilidade pelo resultado alcançado.

A professora PA1 referiu-se à autonomia da escola, no sentido de poder de decisão da escola para resolver as questões administrativas sem a necessidade da interferência direta da secretaria de educação, também em relação à elaboração coletiva do PPP. Diz ela: “para mim, autonomia é os problemas poderem ser resolvidos na escola e a escola poder decidir sobre os caminhos a serem seguidos, é poder elaborar seu próprio PPP, envolvendo os professores até pra que eles se sintam também responsáveis pelo que está colocado ali.” Conforme a professora em questão, a autonomia para a elaboração do PPP garantiria maior comprometimento de todos e também implicaria em maior autonomia pedagógica da escola. Tal visão se aproxima do pensamento de Libâneo (2015, p. 89) para quem a autonomia corresponde à “capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprios, isto é, de conduzirem sua própria vida.” Relaciona-se, igualmente, à posição de Lück (2010, p. 86) ao ressaltar que a “autonomia só é legítima quando exercida em favor da melhoria da qualidade de ensino.”

Vejamos, então, os procedimentos indicados – Tabela 3 abaixo – para a consecução da gestão democrática escolar conforme as professoras participantes da pesquisa (Tabela 3).

PROCEDIMENTOS	F*
Inclusão/diálogo entre todos os envolvidos no processo da escola	04
Eleição direta de diretores	02
Participação da comunidade escolar nos conselhos escolares e APP	02
Professor ter conhecimento sobre gestão democrática	01

Fonte Dados de pesquisa -2017s

Quando questionadas sobre os procedimentos que consideram fundamentais para a efetivação da gestão democrática na escola, a inclusão e o diálogo entre a equipe diretiva e os demais membros da comunidade escolar foi o mais apontado (PA2 e PB2) na tomada de decisão, pensada sempre a partir do objetivo central da escola.

A eleição de diretores também foi lembrada por duas professoras, como sendo o primeiro passo para que a gestão democrática se efetive. Uma delas, a PB1, ressalta que não se pode dizer que a gestão é democrática se o diretor não foi eleito diretamente pela comunidade escolar. Para Mello (2001), a eleição direta por si só pode não garantir a democratização da escola, mas, sem dúvida, é um elemento fundamental para tal processo.

Saberes Pedagógicos, Criciúma, v. 2, nº2, julho/dezembro 2018.– Curso de Pedagogia– UNESC

Nessa direção, Lück (2010) destaca que em algumas situações a eleição para diretor deu lugar à formação de grupos de disputas, ao invés de congregar a comunidade escolar em defesa de uma proposta de ensino com qualidade social. Por isso, a eleição por si mesma não é suficiente para o processo de democratização da escola, mas o que ela representa no processo de participação e conquista da autonomia para pensar a melhoria que nela é possível, principalmente, para quem mais precisa dela para emancipar-se intelectual e socialmente.

Ainda, a importância dos conselhos escolares no processo de democratização da escola foi mencionada pelas professoras PA3 e PC2, que em suas falas referiram-se que a escolha de seus membros deve acontecer por meio de eleições, envolvendo toda a comunidade escolar. Para as docentes, desse modo, os conselhos representariam a comunidade escolar nos processos de tomada de decisão. Uma delas, no entanto, sublinha que na realidade atual, muitas vezes, os conselhos são mascarados e não cumprem seu principal objetivo que é, por meio da representatividade, abrir espaço para a participação de toda comunidade escolar no processo de discussão e tomada decisão sobre questões que dizem respeito à proposta pedagógica da escola e sua articulação crítica à realidade sociocultural dos alunos. Perde-se, dessa maneira, a oportunidade de potencializar um colegiado de representação como espaço de gestão democrática participativa (LIBÂNEO, 2015).

Além dos procedimentos favorecedores da efetivação da gestão democrática descritos acima, vale assinalar o destaque dado pela professora PC3 sobre a importância de o professor ter conhecimento e boa compreensão referente à gestão democrática escolar, a fim de que possa se posicionar e contribuir para que de fato aconteça a gestão democrática na escola com compromisso coletivo e responsabilidade mútua em defesa de uma educação emancipatória (LÜCK, 2010).

Em síntese, as professoras entrevistadas reforçam a importância da comunidade escolar em assumir o seu direito e dever de participação, responsabilizando-se pelas decisões e seus resultados – percepção próxima da concepção democrático-participativa, sistematizada por Libâneo (2015). Nesse sentido, as que indicam o conselho escolar como canal de democratização da escola denunciam a sua inoperância quanto à promoção e garantia da participação da comunidade escolar na discussão e tomada de decisões, importantes para que a escola cumpra, efetivamente, sua função social.

5 CONCLUSÃO

Em suma, pelo descrito neste trabalho, podemos dizer que a percepção de gestão democrática escolar está ligada ao conceito que as professoras entrevistadas têm de democracia: participação de todos, direito de ser ouvido, poder de decisão coletiva e garantia de direitos. Para tanto, as professoras entrevistadas ressaltam a importância do diálogo entre a comunidade escolar, a eleição de diretores e a participação nos conselhos escolares, como procedimentos fundamentais para efetivação da gestão democrática na escola.

Desse modo, percebemos que a concepção de gestão democrática escolar apresentada pelas professoras entrevistadas equipara-se à concepção democrático-participativa conceituada por Libâneo (2015), pois elas trazem, unanimemente, a participação como principal elemento da gestão democrática. No entanto, a fala das professoras denuncia a falta de espírito democrático na gestão escolar nas instituições em que atuam. Isso devido à ausência de elementos fundamentais para efetivação da gestão democrática como: participação da comunidade escolar nos processos de decisões, autonomia administrativa e pedagógica, eleição de diretores e presença atuante dos conselhos escolares.

Quanto a isso, a continuidade da pesquisa mediante a observação do cotidiano escolar *in loco*, a nosso ver, poderia ampliar e aprofundar os dados a que tivemos acesso por meio das entrevistas realizadas, visto que o curto espaço de tempo de que dispúnhamos não nos permitiu avançar nesse sentido. Fica a intenção/recomendação para futuro estudo nessa direção. Dar voz às professoras em relação a uma temática complexa e tão discutida, como a gestão democrática escolar, foi fundamental para a formação como professora, pois percebemos que o professor deve ter consciência do seu papel no processo de democratização do ensino e da escola, comprometida com a formação emancipadora de todos: alunos, professores, gestores, funcionários e pais.

6 REFERÊNCIAS:

BARDIN. Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: edição 70, 2014.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

Saberes Pedagógicos, Criciúma, v. 2, nº2, julho/dezembro 2018.– Curso de Pedagogia– UNESC

BRASIL, **Lei de Diretrizes e Bases. Lei nº 9.394/96**, de 20 de dezembro de 1996.

BRASIL. **Resolução nº 4/2010**. Define Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica. Brasília: MEC/CNE/CEB. 2010.

BOURDIEU, Pierre. A escola conservadora: as desigualdades frente à escola e à cultura. In: NOGUEIRA, Maria Alice; CATANI, Afrânio (Org). **Escritos de educação**. Petrópolis: Vozes, 2007.

CLARK, Jorge U.; NASCIMENTO, Manoel N. M.; SILVA, Romeu A. A administração escolar no período militar (1964-1984). **Revista Histedebr**, Campinas, n especial, p. 124-139, ago. 2006. Disponível em:
<file:///C:/Users/pedag01/Desktop/gest%C3%A3o%20escolar%20no%20regime%20militar.pdf> Acesso em: 25 set. /2017.

DRABACH, Neila P.; MOUSQUER, Maria E. L. Dos primeiros escritos sobre administração escolar no brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades. **Currículo sem Fronteiras**, v.9, n.2, p.258-285, Jul/Dez 2009
Disponível em: <<http://proferlao.pbworks.com/f/Drabach%20-%20Dos%20primeiros%20escritos%20sobre%20administra%C3%A7%C3%A3o%20escolar%20no%20Brasil.pdf>>
Acesso em: 21 ago. 2017.

LIBÂNEO, José C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. São Paulo: Heccus Editora: 2015.

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 5 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

MANIFESTO dos pioneiros da educação nova 1932. **Revista Histedbr On-line**, Campinas, n. especial, p.188–204, ago. 2006 - ISSN: 1676-2584. Disponível em:
<http://www.histedbr.fe.unicamp.br/revista/edicoes/22e/doc1_22e.pdf> Acesso em: 03 maio 2017.

MATOS, Daniel A. S.; JARDILINO, José R. L. Os conceitos de concepção, percepção, representação e crença no campo educacional: similaridades, diferenças e implicações para a pesquisa. **Educação & formação**. Fortaleza, v. 1, n. 3, p. 20-31, set./dez. 2016.
Disponível em: <<http://seer.uece.br/redufor>> Acesso em: 18 ago. 2017.

MELO, Maria. T. L. Gestão Educacional: os desafios do cotidiano escolar. In: FERREIRA, N. S. C. e AGUIAR, M. A. S. (org.). **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2004, p. 243-254.

OLIVEIRA, D. A. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

Saberes Pedagógicos, Criciúma, v. 2, nº2, julho/dezembro 2018.– Curso de Pedagogia– UNESC

PARO, Vitor H.. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 1988.

PENIN, Sonia T. S. Refletindo sobre a função social da escola. In: VIEIRA Sofia L. (org). **Gestão da escola desafios a enfrentar**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

REBELATTO, Durlei M. B. Trajetória da administração educacional no Brasil: tessituras, rupturas e continuidades. In: Colóquio internacional de educação, 2014, Universidade do Oeste de Santa Catarina. **Anais...** editora Unoesc 2014. P. 321-334 Disponível em: <<https://editora.unoesc.edu.br/index.php/colouquiointernacional/article/viewFile/5149/3168>> Acesso em: 02 ago. 2017.

RIBEIRO, Maria L. S. **História da educação brasileira: A organização escolar**. 15. ed. Campinas: Autores Associados, 1998.

SANTOS, Antonio R. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 6 ed. Revista. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

VASCONCELLOS, Celso S. **Planejamento projeto de ensino-aprendizagem e projeto político-pedagógico**. São Paulo: Libertad, 2000.