

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO A  
DISTÂNCIA**

## **GESTÃO DEMOCRÁTICA: O TRABALHO DOS GESTORES**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO  
EDUCACIONAL**

**Aline Vanessa Bach Zugel**

**Três Passos, RS, Brasil**

**2015**

# **GESTÃO DEMOCRÁTICA: O TRABALHO DOS GESTORES**

**Aline Vanessa Bach Zugel**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização do Programa de Pós-Graduação em Educação a Distância, Área de Concentração em Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM,RS), como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Especialista em Gestão Educacional.**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Mariglei Severo Maraschin**

**Três Passos, RS, Brasil**

**2015**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Educação  
Programa de Pós-graduação em Educação a Distância**

## **GESTÃO DEMOCRÁTICA: O TRABALHO DOS GESTORES**

elaborada por  
**Aline Vanessa Bach Zugel**

Como requisito parcial para a obtenção do grau de  
**Especialista em Gestão Educacional**

### **COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

**Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Mariglei Severo Maraschin (UFSM)**  
(Orientadora)

---

**Prof<sup>a</sup>. Ms. Lúcia Bernadete Felig Koff (Externo)**  
(1<sup>a</sup> examinadora)

---

**Prof<sup>a</sup>. Ms. Janice Machado dos Santos Jensen (Externo)**  
(2<sup>a</sup> examinadora)

---

**Prof<sup>a</sup>. Ms. Myrian Cunha Krum (UFSM)**  
(suplente)

**Três Passos, 27 de novembro, 2015.**

“É difícil, realmente, fazer democracia. É que a democracia, como qualquer sonho, não se faz com palavras desencarnadas, mas com reflexão e prática”. (Paulo Freire, 1993, p.91)

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por estar comigo em todos os momentos.

A minha família pela força e incentivo, em especial a minha mãe Diva que fez dos meus sonhos o sonho dela.

Ao meu esposo Adalberto e aos meus filhos Davi e Guilherme, que mesmo não entendendo o porquê da mamãe estudar tanto, nunca deixaram de me amar, no futuro entenderão.

Aos amigos que acompanham a minha trajetória.

A minha querida orientadora Mariglei Severo Maraschin, a tutora presencial Zenaide Tomm e à coordenadora do pólo UAB de Três Passos Janete Ledur Kozloski, exemplos de educadoras.

A toda a comunidade escolar, que receberam-me muito bem durante a realização desta pesquisa.

Aos professores que contribuíram para a minha formação.

Meu muito obrigado a todos que torceram para que esse sonho se tornasse possível.

## **RESUMO**

Monografia de Especialização  
Programa de Pós-Graduação a Distância Especialização em  
Gestão Educacional  
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

### **GESTÃO DEMOCRÁTICA: O TRABALHO DOS GESTORES**

AUTORA: ALINE VANESSA BACH ZUGEL  
ORIENTADORA: PROF<sup>a</sup>. DR<sup>a</sup> MARIGLEI SEVERO MARASCHIN  
Local e Data da defesa: Três Passos, 27 de novembro de 2015.

A presente monografia de Especialização em Gestão Educacional tem como tema central a Gestão democrática: o trabalho dos gestores, buscando aprofundar os estudos realizados no curso de Especialização em Gestão Educacional da UFSM. Nesta pesquisa objetivou-se analisar a proposta de gestão adotada em uma escola da rede pública de Três Passos, tendo como problema de pesquisa: quais as experiências, desafios e dificuldades na implantação da gestão democrática desta escola. O processo metodológico adotado na pesquisa parte da abordagem qualitativa fundamentada na pesquisa participante, através de observações, questionários aplicados aos professores, funcionários, pais, alunos e gestora da escola, buscando compreender o processo de democratização de uma escola pública. A pesquisa está organizada em quatro capítulos, sendo que no primeiro capítulo encontra-se a metodologia, no segundo capítulo faz-se uma definição sobre o que significa a gestão democrática. No terceiro capítulo destaca-se o papel do gestor na instituição de ensino e por último no quarto capítulo a escola o espaço de atuação do gestor. A partir dos dados analisados nesta pesquisa pode-se concluir que a escola vem realizando em seu trabalho práticas democráticas, que contemplam a participação e o envolvimento da comunidade escolar na tomada de decisões.

**Palavras-chave:** Gestão Democrática, Escola, Gestores.

## **ABSTRACT**

Monograph of Specialization  
Graduate program the distance specialization in Educational  
Management  
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brazil

### **DEMOCRATIC MANAGEMENT: THE WORK OF MANAGERS**

AUTHOR: ALINE VANESSA BACH ZUGEL

Advisor: Prof<sup>a</sup>. Dr MARIGLEI SEVERO MARASCHIN

Place and date of Defense:Três Passos, November 27, 2015.

This monograph of specialization in Educational Management has as its central theme the democratic management: the work of managers, seeking to deepen the studies carried out in the course of specialization in Educational Management from UFSM. This study aimed to analyze the management proposal adopted in elementary State school Gee, with the problem of research: what are the experiences, challenges and difficulties in the implementation of the democratic management of this school. The methodological process adopted in the research part of the qualitative approach based on participant research, observations, questionnaires applied to teachers, staff, parents, students and school manager, seeking to understand the process of democratization of public school. The research is organized into four chapters, and the first chapter is the methodology, in the second chapter a definition about what it means to the democratic administration. In the third chapter, we highlight the role of the Manager in the educational institution and finally in the fourth chapter the school manager's performance space. From the data analyzed in this research it can be concluded that the school has been performing in his work democratic practices, which include participation and community involvement in school decision-making.

**Keywords:** democratic management, school managers.

## **LISTA DE APÊNDICES**

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| APÊNDICE A – Carta de apresentação .....                     | 45 |
| APÊNDICE B – Termo de consentimento livre e esclarecido..... | 46 |
| APÊNDICE C – Questionário para professores.....              | 49 |
| APÊNDICE D – Questionário para funcionários.....             | 50 |
| APÊNDICE E – Questionário para os alunos.....                | 51 |
| APÊNDICE F – Questionário para os pais dos alunos.....       | 52 |
| APÊNDICE G – Questionário para a gestora.....                | 53 |

## SUMÁRIO

|                                                                                     |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>INTRODUÇÃO .....</b>                                                             | <b>10</b> |
| <b>1 ENCAMINHAMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>                                        | <b>12</b> |
| <b>2 GESTÃO DEMOCRÁTICA .....</b>                                                   | <b>14</b> |
| 2.1 O PAPEL DOS SUJEITOS NA GESTÃO DEMOCRÁTICA .....                                | 18        |
| 2.2 INSTRUMENTOS PARA A GESTÃO DEMOCRÁTICA.....                                     | 19        |
| <b>3 O TRABALHO DO GESTOR COMO AGENTE DE MUDANÇA .....</b>                          | <b>22</b> |
| 3.1 O GESTOR E SEU PAPEL DE LIDERANÇA .....                                         | 23        |
| 3.2 RELACIONAMENTO COM OS DEMAIS AGENTES EDUCACIONAIS....                           | 24        |
| <b>4 A ESCOLA: O ESPAÇO DE ATUAÇÃO DO GESTOR .....</b>                              | <b>26</b> |
| 4.1 A ESCOLA: E.E.E.F. PARAÍSO .....                                                | 28        |
| 4.2 EXPERIÊNCIAS, DESAFIOS E DIFICULDADES NA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA..... | 31        |
| 4.3 A ATUAÇÃO DO GESTOR.....                                                        | 33        |
| <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>                                                   | <b>40</b> |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>                                                            | <b>42</b> |
| <b>APÊNDICES.....</b>                                                               | <b>44</b> |

## INTRODUÇÃO

Foram muitos os avanços obtidos com relação à educação no Brasil nas últimas décadas, e muito ainda temos a conquistar. Entre estes avanços destaca-se a gestão democrática nas escolas, a qual visa à participação de todos os envolvidos no âmbito escolar na tomada de decisões. Trata-se de um trabalho coletivo, tendo-se o envolvimento de todos os segmentos da escola, lutando para uma educação de qualidade.

Neste contexto, o trabalho dos gestores<sup>1</sup> é fundamental na implementação e execução de uma política que promova a democracia, no atendimento aos anseios e as necessidades dos que fazem parte da comunidade escolar.

**Diante do exposto, apresenta-se como problema de pesquisa: Quais as experiências, desafios e dificuldades na implantação da gestão democrática na Escola Estadual de Ensino Fundamental Paraíso<sup>2</sup>?**

O objetivo deste estudo foi analisar a proposta de gestão adotada na Escola Estadual de Ensino Fundamental Paraíso percebendo as experiências, desafios e dificuldades na implantação da gestão democrática.

Tendo como objetivos específicos:

- Desenvolver os princípios teóricos da gestão democrática.
- Caracterizar o papel dos sujeitos na gestão democrática.
- Relacionar o trabalho do Gestor à Gestão Democrática.
- Identificar a proposta de gestão adotada na Escola Estadual de Ensino Fundamental Paraíso.

O procedimento metodológico utilizado na pesquisa parte da abordagem qualitativa, na perspectiva da pesquisa participante, objetivando compreender o processo de Gestão Democrática da escola pesquisada.

Para embasar teoricamente a pesquisa utilizou-se dos estudos dos seguintes autores: Barbosa (1999) Constituição Federal (1988), Ferreira (2008), LDB (1996), Libâneo (2004), Luck (2009), Paro (2006), entre outros que defendem a gestão democrática e participativa nas escolas.

---

<sup>1</sup> Na Gestão Democrática todos são vistos como gestores. Nesta pesquisa, porém olhar-se-á aos gestores ou diretores das escolas.

<sup>2</sup> Escola Estadual de Ensino Fundamental Paraíso: nome fictício escolhido para manter em anonimato a identidade da escola em que foi realizada a pesquisa.

A presente pesquisa está organizada em quatro capítulos, sendo que no primeiro capítulo encontra-se a metodologia utilizada na pesquisa, no segundo capítulo encontra-se uma definição sobre a Gestão Democrática, seu significado, o papel dos sujeitos e as ferramentas necessárias para que a gestão democrática se efetive na educação.

No terceiro capítulo, destaca-se o papel do gestor como agente de mudança, como necessita ser o seu papel de liderança e como se deseja que se relacione com os demais agentes educacionais.

O quarto capítulo tem como ponto central a escola: o espaço de atuação do gestor, especificamente a Escola Estadual de Ensino Fundamental Paraíso, bem como análise do seu PPP e resultados e discussões com base na análise dos dados levantados a partir de questionário aplicado junto à comunidade escolar.

## 1 ENCAMINHAMENTOS METODOLÓGICOS

O procedimento metodológico utilizado na pesquisa parte da abordagem qualitativa, na perspectiva da pesquisa participante, objetivando compreender o processo de Gestão Democrática em uma escola pública, especificamente a Escola Estadual de Ensino Fundamental Paraíso.

Para Chizzotti, o termo qualitativo:

Implica em uma partilha densa com pessoas, fatos e locais que constituem objeto de pesquisa, para extrair deste convívio os significados visíveis e latentes que somente são perceptíveis a uma atenção sensível. CHIZZOTTI, 2003, p. 221

Neste contexto que o trabalho de pesquisa se insere, objetivando uma melhor compreensão sobre a organização e os princípios adotados pela Gestão Escolar da Escola Estadual de Ensino Fundamental Paraíso, do município de Três Passos.

Conforme Brandão a pesquisa participante:

Trata-se de um enfoque de investigação social por meio do qual se busca plena participação da comunidade na análise de sua própria realidade, com o objetivo de promover a participação social. BRANDÃO, 1985, p.17

Os sujeitos desta pesquisa foram os Gestores, professores, funcionários, pais e alunos da escola acima citada, localizada no Município de Três Passos/RS. A escolha desta escola deveu-se ao fato de que a pesquisadora reside na comunidade em que a escola está inserida. A escolha da temática da pesquisa surgiu a partir de inquietações de como se procede a gestão democrática nesta escola da comunidade, dúvidas referentes aos desafios encontrados pelos gestores da instituição de ensino.

Para embasar teoricamente a pesquisa utilizou-se dos estudos dos seguintes autores: Barbosa (1999) Constituição Federal (1988), Ferreira (2008), LDB (1996), Libâneo (2004), Luck (2009), Paro (2006), entre outros que defendem a gestão democrática e participativa nas escolas.

Inicialmente foram feitas visitas e observações na escola, em seguida análise do PPP<sup>3</sup>, após análise embasada nos estudos construídos ao longo da

---

<sup>3</sup> PPP: Projeto Político Pedagógico

formação, aplicou-se questionários aos quinze alunos da turma do nono ano do Ensino Fundamental da Escola Estadual de Ensino Fundamental Paraíso e a seus respectivos pais ou responsáveis pais, à dez professores, cinco funcionários e gestora da escola.

Os questionários foram distribuídos no dia 28 de agosto de 2015 e coletados na semana seguinte.

Através destes instrumentos de produção de dados tornou-se possível a pesquisadora conhecer o cotidiano da escola pesquisada, seu funcionamento e as práticas adotadas pelo gestor em relatos da equipe gestora e da comunidade escolar.

A análise dos dados seguiu na perspectiva da análise de conteúdo de Bardin:

A análise de conteúdo aparece como um conjunto de técnicas de análises das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. BARDIN, 1977, p.38

Desta maneira buscou-se refletir acerca das respostas obtidas através do questionário. Segundo Bardin (1977, p. 44): *“a análise de conteúdo procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça”* investigando através dos escritos o grau de satisfação da comunidade escolar frente as práticas de gestão adotadas pela gestora da Escola Estadual de Ensino Fundamental Paraíso.

## 2 GESTÃO DEMOCRÁTICA

Podemos definir Gestão democrática como sendo uma gestão compartilhada, significa gestão da democracia, da cidadania e da participação popular.

Conforme afirma Cossio:

A fundamentação da gestão democrática está, portanto, na constituição de um espaço público de direito que deve promover condições de igualdade, garantir estrutura material para um serviço de qualidade, criar um ambiente de trabalho coletivo que vise a superação de um sistema educacional seletivo e excludente, e, ao mesmo tempo em que possibilite a inter-relação deste sistema com a sociedade em geral, com a produção de conhecimentos que preparem para a vida e não só para a ascensão na escolarização, que permita a ampliação cultural e o acesso às novas tecnologias e instrumentos comunicacionais, que habilitem os estudantes a terem expectativas de vida digna, de trabalho, de exercício da cidadania. (CÓSSIO 2006, p.31)

Através da Constituição Federal<sup>4</sup> de 1988 Art. 205, fica expresso em Lei que a Gestão Democrática, é uma gestão compartilhada, em outras palavras, todos são gestores. O mesmo está proposto na LDB<sup>5</sup> em seu artigo 2º.

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. (BRASIL,2006,p.148)

Para que o direito á educação seja garantido surge a EPT,<sup>6</sup> no contexto atual, esta sigla significa Educação Para Todos, para todos os cidadãos e cada sociedade, a busca pelos compromissos coletivos. O principal objetivo da ação de Dakar é o compromisso coletivo para a ação, o compromisso que cada estado tem para com a sua sociedade, assegurando que os objetivos e metas sejam mantidos e alcançados. (Veremos mais adiante o PNE).

---

<sup>4</sup> Constituição da República Federativa do Brasil de 05/outubro/1988.

<sup>5</sup> Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9394/96 de 20/12/1996.

<sup>6</sup> EPT: Educação Para Todos, compromisso coletivo selado por todos os países em Dakar no ano 2000.

Os países reuniram-se em Dakar em abril de 2000, através de um fórum onde discutiram e traçaram metas para um plano de ação através dos quais cada país selou seu compromisso pela educação.

Apesar do mundo todo afirmar através da Declaração Universal dos Direitos Humanos, o direito de todos os cidadãos à educação, mesmo assim em todo o mundo estas metas muitas vezes não atingem a todos.

No contexto atual, analisando o nosso País, em determinados Estados, mais carentes, a luta para que o aluno frequente e permaneça na escola é enorme, partindo da pobreza extrema, locais com difícil acesso e assim por diante. É através da educação e somente com ela que iremos alcançar o progresso pessoal e social, através dela construiremos uma nação mais justa e solidária, que busca atingir o bem comum a todos, tentando sanar e driblar tamanhas dificuldades, levando a educação aos lugares mais difíceis de se alcançar. Valorizando todas as formas de expressão, de heranças culturais, pois sem metas e projetos jamais sairemos do chão. É preciso que nossos governantes assumam este compromisso com o povo, com a educação e a valorização de seus profissionais.

Este compromisso caminha para o preocupar-se desde a primeira infância com a qualidade do ensino, com a educação básica de qualidade, elevando o nível de ensino para que todos possam chegar à universidade.

No artigo 9º da LDB, consta que a União incumbir-se-á da elaboração do PNE<sup>7</sup>, o qual resguarda o direito à Gestão Democrática.

O PNE consiste na construção de planos, estratégias e metas para a educação dos próximos dez anos, devendo ser construído coletivamente em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios.

Conforme a lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, art. 2º são diretrizes do PNE:

- I – Erradicação do analfabetismo;
- II – Universalização do atendimento escolar;
- III – Superação das desigualdades educacionais, com ênfase na promoção da cidadania e na erradicação de todas as formas de discriminação;
- IV- melhoria da qualidade da educação
- V- formação para o trabalho e para a cidadania, com ênfase nos valores morais e éticos em que se fundamenta a sociedade;

---

<sup>7</sup> Plano Nacional de Educação, abrange os princípios de Educação, resguardando os princípios institucionais e a gestão democrática.

- VI- promoção do princípio da gestão democrática da educação pública;
- VII- promoção humanística, científica, cultural e tecnológica do País;
- VIII- estabelecimento de meta de aplicação de recursos públicos em educação como proporção do Produto Interno Bruto – PIB, que assegure atendimento às necessidades de expansão, com padrão de qualidade e equidade;
- IX- valorização dos (as) profissionais da educação;
- X- promoção dos princípios do respeito aos direitos humanos, à diversidade e à sustentabilidade socioambiental.

O processo de execução do Plano Nacional de Educação se dará a médio e longo prazo tendo como data o ano de 2024 para o pleno cumprimento, sendo elencadas vinte metas e estratégias para sua execução, que abrangem diversas áreas e modalidades de ensino, desde a educação infantil ao ensino superior.

Neste sentido a Gestão Democrática deve consolidar-se na educação, tanto nos aspectos administrativos como no direito de todos os cidadãos participarem do processo de Gestão da Educação. A Gestão Escolar precisa estar comprometida com as razões sociais, bem como com o cumprimento das leis educacionais que regem o nosso país, sendo a Educação Básica um direito que deve ser oferecido e garantido pelo Estado a todos os cidadãos. Conforme a Constituição a Educação é um direito de todos, dever do Estado e da Família.

Paulo Freire (1921-1997), foi um grande educador e teórico brasileiro, idealizava por vez uma escola para o povo “pública”, a qual fosse democrática. A democracia não está no simples acesso à escola, a verdadeira democracia está nas ações, nos pensamentos libertadores, que não estão presos aos modelos tradicionais de ensino.

Está na garantia do direito do ser humano de ir e vir, na liberdade de expressão, em poder participar ativamente das tomadas de decisões, não apenas como expectador, mas sim como atuante.

Considerando o contexto histórico pelo qual a educação brasileira já enfrentou frente ao neoliberalismo, acredita-se termos rompido muitas barreiras e avançado consideravelmente no que se refere a educação de qualidade, pois a educação não deve ser apenas quantitativa mas sim qualitativa, no que se refere em qualidade e não a quantidade.

A principal proposta que as escolas precisam refletir criticamente é romper com os modelos do Neoliberalismo é deixar de ver o aluno como mercadoria, deixando de avaliá-lo somente por seu desempenho em provas, deve-se considerar o aluno como um todo, incentivando-o na pesquisa, no trabalho em equipe, para tornar-se um adulto cooperativo e importante na transformação social.

Nosso grande avanço foi garantido por lei a partir da LDB Lei de Diretrizes e Bases da Educação, aprovada em 1996, a qual através do Art. 14 define para o funcionamento das escolas a Gestão Democrática, dando autonomia para os profissionais da Instituição na elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola, e a participação da comunidade escolar em conselhos escolares.

De acordo com Buss:

O projeto político – pedagógico não é um conjunto de planos e projetos de professores, nem apenas um mero documento que trata dos caminhos pedagógicos da instituição educativa, mas um produto específico que reflete a realidade da escola situada em um contexto mais amplo. BUSS, 2008, p.77

A Gestão democrática deu mais autonomia às escolas, estas por sua vez responsáveis pela construção de seu Projeto Político Pedagógico (PPP), abriu espaço para os professores e pais participarem de perto da Gestão Escolar.

É dever dos professores conhecer a história das políticas públicas desde o princípio dos tempos na área da educação para sabermos o que já progredimos e o que mais devemos avançar.

A educação é algo sério na qual jamais poderemos regredir, a luta deve ser pela valorização dos profissionais, pela qualidade do ensino, e da busca de uma escola aberta para todos, sem preconceito de raça, estado econômico ou social, simplesmente que promova a inclusão.

Pensar em Gestão Democrática significa romper com os modelos tradicionais de Gestão Escolar, implica em mudanças no âmbito escolar e dos sistemas de ensino do nosso país.

Ser democrático é estar aberto ao diferente, ao novo, e isso é muito mais amplo do que possamos imaginar, está ligada a participação da

comunidade escolar juntamente com a gestão escolar, sendo que esta gestão deve ser democrática dando a oportunidade da comunidade participar deste processo de gestão.

## 2.1 O PAPEL DOS SUJEITOS NA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Para a gestão ser democrática é necessário que todos os envolvidos nesse processo, pais, alunos, professores, funcionários e a comunidade assumam um compromisso de andarem juntas.

Conforme Barbosa:

A gestão democrática, assim entendida, exige uma mudança de mentalidade dos diferentes segmentos da comunidade escolar. A gestão democrática implica que a comunidade e os usuários da escola sejam os seus dirigentes e gestores e não apenas os seus fiscalizadores ou meros receptores de serviços educacionais. BARBOSA, 1999, p.219

Todos os sujeitos tornam-se responsáveis pela gestão na gestão democrática, direito este que não deve ser negado à comunidade escolar, pois todos são responsáveis pelo funcionamento da escola e tem o dever de participar deste processo democrático. Este não ocorrendo, a gestão deixa de ser democrática tornando-se autoritária e ditadora.

Quanto mais a comunidade atuar de forma direta nas instituições de ensino, mais estarão exercendo o seu papel democrático e a sua cidadania.

Paro (1997) em suas ideias defende que, ao distribuir o poder de tomada de decisões às instituições educacionais, não estão perdendo poder e sim dividindo responsabilidades. Nesse sentido, é possível construir de forma coletiva o espaço e a educação que queremos.

Todos são peças fundamentais para a construção da escola que queremos, e devem sim participar desse processo de democratização do ensino.

Participar de forma ativa é um direito dos cidadãos, e merece ser respeitado. Construir uma escola inclusiva, que garanta o acesso e

permanência de todos, que não exclua ninguém por suas limitações, raça, religião ou situação econômica.

Entende-se que para a gestão democrática de fato acontecer no ambiente escolar é necessário a participação e o comprometimento de todos pela educação.

Não significa apenas a autonomia de um dos segmentos da comunidade escolar, mas sim autonomia do grupo, de todos os segmentos de maneira unificada, somente a união faz a força.

## 2.2 INSTRUMENTOS PARA A GESTÃO DEMOCRÁTICA

Uma grande ferramenta aliada à luta de transformação das políticas educacionais foi a LDB, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9.394/96, a qual estabelece enormes mudanças a educação Nacional, incluindo em seus princípios constitucionais a Gestão Democrática.

Um dos principais mecanismos da Gestão Democrática é o Projeto Político Pedagógico que, de acordo com os artigos 13 e 14 da LDB, deve necessariamente contar com a participação dos profissionais da Educação.

Através do PPP construído juntamente com a comunidade a escola mostra sua identidade e autonomia, traçando as metas e os objetivos a serem alcançados com o trabalho de todos.

De acordo com Ferreira:

Para isso, faz-se necessário construir uma gestão da educação que perpassasse, democraticamente, todos os espaços escolares e criar uma educação que é simultaneamente disciplinada e amorosa. Uma educação desse tipo e uma gestão da educação competente e amorosa é resultado árduo da participação de todos os envolvidos: professores, alunos, funcionários, pais e todos os que são responsáveis por uma “ação” que se desenvolva na e para a escola. Para isso os profissionais da educação que trabalham na escola necessitam dedicar sua vida de educadores engajados em atividades educacionais organizadas em torno de princípios pedagógicos e sociais democráticos, nos quais acreditam fervorosamente, para fazer frente ao mundo de

violência em que estamos inseridos. (FERREIRA, 2009, p.51)

Com o projeto político pedagógico, pode-se compartilhar ideias e conhecimentos, objetivando a transformação do mundo em que vivemos. Isso ocorre se existir uma gestão educacional guiada pelos anseios da comunidade, tanto no currículo da Educação Infantil, Ensino Fundamental ou Ensino Médio.

Conforme o Artigo 14 da LDB:

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 equivalente (LDB, Artigo 14, 1996)

A participação dos professores e da comunidade escolar na elaboração do projeto pedagógico da escola, torna possível reforçar a autonomia da escola, elaborado de acordo com as especificidades locais. De acordo com Barroso:

A autonomia das escolas não constitui, portanto, um fim em si mesmo, mas um meio de a escola realizar, em melhores condições, as suas finalidades, que são como se sabe, mas convém lembrar, a formação das crianças e dos jovens que frequentam as nossas escolas. (BARROSO, 2008. p.18)

A gestão quando é democrática dificilmente irá fracassar, pois busca em seu plano sanar todos os anseios e desejos da comunidade. Outro importante mecanismo de democratização da gestão escolar são os conselhos escolares, composto pelos pais, alunos, professores, direção e funcionários.

Através dos conselhos escolares, constituído pela direção da escola e representantes de toda a comunidade escolar, é possível tratar dos casos mais cotidianos da escola, responsável pelo planejamento, debates e deliberações, tanto pedagógicas, administrativas ou financeiras.

Werle afirma sobre as decisões tomadas pelo conselho escolar, que:

Os conselhos escolares adquirem vida e forma material nas articulações relacionais entre os atores

sociais que os compõem; na forma como pais, alunos, professores, funcionários e Direção apropriam-se do espaço do conselho, enquanto o constroem, de maneira dinâmica e conflitiva. (WERLE. 2003, p. 102)

O conselho escolar visa a participação ativa da comunidade escolar na tomada de decisões, divulga reuniões e resultados, promove discussões, trabalhando em prol da qualidade da educação e da participação de todos neste processo.

### 3 O TRABALHO DO GESTOR COMO AGENTE DE MUDANÇA

É imprescindível a atuação dos Gestores na Gestão Democrática, lembrando que neste tipo de postura adotada pelos gestores, todas as pessoas envolvidas neste processo de educação tornam-se de certo modo gestores. Para tanto, a própria comunidade escolar elege o seu representante.

Os diretores das escolas públicas são escolhidos de maneira democrática, sendo que a própria comunidade escolar participa deste processo através de votação, elegendo os que consideram melhores preparados a atender as necessidades deste educandário.

Sobre o trabalho do gestor como agente de mudança, Luck afirma que:

Aos responsáveis pela gestão escolar compete, portanto, promover a criação e a sustentação de um ambiente propício à participação plena, no processo social escolar, dos seus profissionais, de alunos e de seus pais, uma vez que se entende que é por esta participação que os mesmos desenvolvem consciência social crítica e sentido de cidadania. LUCK, 2005, p.20

Nesse sentido percebe-se a importância de uma gestão democrática, onde todos os envolvidos estejam engajados na busca por uma escola de qualidade, que prepare realmente seus alunos para o exercício da cidadania.

O Gestor deve trabalhar como um agente de transformação, não devendo carregar sozinho a responsabilidade do sucesso ou fracasso da escola.

O bom gestor divide tarefas, compartilha ideias, busca saber os anseios da comunidade, traça metas, estimula seu grupo e trabalha em equipe, este é o verdadeiro sentido da gestão democrática.

Deve lutar para que o ensino das escolas seja de qualidade, a escola ideal é aquela que oferece ao educando aprendizagens significativas às quais possam ser aplicadas na vida em sociedade, com a finalidade de transformação social. Que torne o crescimento não apenas econômico, mas também intelectual.

O trabalho deve ser em prol da comunidade, criando estratégias para o crescimento coletivo, de todos e para todos, que vise o bem comum da sociedade. Com projetos voltados a sustentabilidade e ao desenvolvimento.

Presando a inclusão, a participação, o respeito as diferenças, que provoque a transformação de pensamento e melhore a qualidade de vida de todas as pessoas.

### 3.1 O GESTOR E SEU PAPEL DE LIDERANÇA

O Gestor<sup>8</sup> assume papel de liderança, sendo o representante escolhido pela comunidade para representá-los, tomando frente ao educandário.

De acordo com Rosenau:

Para se obter maior liderança, algumas características são importantes para a gestão democrática onde se constrói a autonomia da escola com a participação da comunidade. Um Gestor Escolar precisa de competência profissional e administrativa com experiência na docência, relacionando-se com a comunidade, motivando e delegando funções para criar um grupo que desempenhe suas tarefas. ROSENAU, 2002, p.50

O Diretor, é o norteador, o líder, o qual deve conhecer a realidade do seu grupo e as técnicas administrativas. Deve ser renovador e motivador, conhecer as técnicas pedagógicas.

Um bom líder promove a participação de todos dentro da gestão democrática, não exclui, pelo contrário aproxima. Trata bem a comunidade escolar e trabalha para o fortalecimento do grupo. É necessário ouvir a opinião de todos os segmentos e primar pela participação de todos os envolvidos no contexto escolar, professores, funcionários, pais e alunos.

Um gestor líder conquista o respeito de todos, por sua forma de ser e agir, é alguém responsável e dialogado, o qual respeita a opinião do seu grupo, trata a todos por igual, é eficiente e moral.

Liderar é ser um representante do povo, alguém que inspire confiança, seja amigo e companheiro, disposto a encarar as situações mais adversas que o cargo impor. É doar-se a uma causa, estar disposto a oferecer o melhor de si a sua equipe, mantendo a equipe unida e fortalecida.

---

<sup>8</sup> Gestor Escolar denominado aqui neste estudo como Diretor.

O líder enquanto tal só é autorizado a exercer o seu poder à medida que o seguidor reconheça nele grande sensibilidade interpessoal. O seguidor só terá percepção positiva do líder à medida que ele não só conheça as suas expectativas, mas também seja quem o ajude a atingir aquilo que por ele é desejado. Caso esse líder se interponha entre o seguidor e os objetivos que ele pretende atingir, dificultando ou impedindo essa busca, logo perderá a sua posição como alguém que mereça ser seguido. (BERGAMINI, 1997, p.34)

O gestor líder é ético e responsável, deve destacar-se pelo espírito de cooperativismo, essencial para o bom desenvolvimento do trabalho. Tratando-se de gestão democrática, todos devem ser cooperativos, para o crescimento não apenas individual, ao contrário para o crescimento do grupo todo.

Um líder é um mediador, busca e analisa as melhores estratégias de ação, faz um elo de ligação entre a escola e a comunidade, atua como um solucionador de conflitos e promove a negociação de propósitos. É necessário que seja ético e dinâmico.

Ser líder é caminhar junto, de mãos dadas com seu grupo, saber valorizar a coletividade, não menosprezando ninguém, amparar nas dificuldades, comemorar nas vitórias, ser humano, ser humilde e companheiro.

O líder democrático, aceita críticas, faz com que seu grupo perceba que o sucesso ou o fracasso depende de todos, que cada indivíduo é peça fundamental para o bom funcionamento do grupo e andamento de projetos, pois a realização dependem do empenho e do comprometimento de todos.

### 3.2 RELACIONAMENTO COM OS DEMAIS AGENTES EDUCACIONAIS

Entre as muitas ações do Gestor, uma das principais refere-se à sua capacidade de relacionar-se bem com o grupo, tendo bem desenvolvida a sua inteligência interpessoal.

A função pedagógica não deve ser vista apenas como uma função do educador, muito pelo contrário, pois o fazer pedagógico se dá na relação entre os sujeitos, é nas trocas que acontecem nessa relação. É função de gestores e

educadores críticos romper com o paradigma da História da Educação Brasileira em que o currículo era abordado de forma técnica e pouco humana, produzido de forma sistemática e não na interação com a comunidade.

Assim, o gestor escolar, a partir destes indicadores poderá desenvolver uma prática de liderança humana.

Necessita relacionar-se bem com todos os seus colegas, respeitando a individualidade de cada um, valorizando a sua equipe de trabalho, fortalecendo o trabalho em grupo. Desta forma estará motivando a todos, proporcionando o prazer em fazer parte de uma equipe unida e motivada.

Libâneo afirma que:

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

Na Gestão democrática, todos devem ser valorizados e todos são peças chave no exercício de gestão, por tratar-se de uma gestão compartilhada. Portanto, gestores devem prezar pelo trabalho coletivo.

É importante que se crie entre o grupo um clima de cooperação, incentive-se o trabalho coletivo, onde todos possam compartilhar suas ideias, suas inquietações, inclusive suas angústias com algo que não esteja indo bem para que juntos todos possam tentar resolver da melhor maneira possível.

O diálogo será a melhor maneira do gestor evitar e de se resolver os conflitos, saber fazer a mediação entre todos os envolvidos no contexto escolar, valorizando a importância do envolvimento, comprometimento e participação de todos nas tomadas de decisões.

## 4 A ESCOLA: O ESPAÇO DE AÇÃO DO GESTOR

A escola é uma organização social com uma identidade própria, é o espaço de atuação e vivência dos diferentes sujeitos, sendo a Gestão Democrática, como já foi ressaltado anteriormente peça fundamental para o funcionamento da instituição.

Canivez descreve muito bem a função social da escola:

A escola, de fato, institui a cidadania. É ela o lugar onde as crianças deixam de pertencer exclusivamente à família para integrarem-se numa comunidade mais ampla em que os indivíduos estão reunidos não por vínculo de parentesco ou de afinidade, mas pela obrigação de viver em comum. CANIVEZ, 1991, p.33

O autor acima citado reflete sobre tão grande que é o compromisso da escola para com a cidadania, é nela que ampliamos o nosso convívio social, ampliamos as nossas relações com as pessoas.

Reúne-se na escola as diversidades culturais, as várias formas de viver, juntas estabelecem uma troca de saberes. E por que não vivenciar ali a gestão democrática e a cidadania plena?

Conforme Wittman, a função da escola:

[...] é garantir educação aos estudantes, contribuindo para que se tornem sujeitos, isto é, autores e senhores de suas vidas. Isto significa criar oportunidades para que eles decidam, pensem, tornem-se livres e responsáveis, autônomos, emancipados. WITTMANN, 2004, p.16

Nesse sentido, a escola, contribui para a formação dos sujeitos, de forma que todos tenham a oportunidade de pensarem e de exporem as suas opiniões. Para tanto, é necessário que se crie condições e espaços para que os estudantes desenvolvam sua autonomia.

Para Lück:

Uma das competências básicas do diretor escolar é promover na comunidade escolar o entendimento do papel de todos em relação à educação e a função social da escola, mediante a adoção de uma filosofia comum e clareza de uma política educacional, de modo a haver unidade e efetividade no trabalho de todos. LUCK, 2009, p.18

Desta forma, na gestão democrática o gestor atua como um mediador, o qual deve ser o porta voz dos anseios e das necessidades de todos os agentes

envolvidos no âmbito educacional. O gestor não deve espelhar-se aos modelos tradicionais de gestão, onde achava-se que o diretor era o detentor do poder, ao qual todos de forma geral deveriam acatar suas decisões sem nenhum questionamento.

A função social da escola e da atuação dos gestores educacionais é um tema bastante debatido atualmente na educação, pois vivemos em um período de transição de valores.

Cabendo à escola contribuir para o desenvolvimento das capacidades do sujeito e à construção das condições de pensar e criar projetos de integração social.

Portanto, a escola necessita agir de forma compartilhada, envolvendo todos que dela fazem parte.

É necessário pensarmos a escola de um modo diferente, mais humano, pensar a educação de um modo de ajuda mútua.

É preciso que haja o sentimento de cooperação, através de uma proposta inovadora, onde todos serão de fato gestores, importantes para o crescimento da escola como um todo.

De acordo com Ferreira (2009, p.51):

Para isso, faz-se necessário construir uma gestão da educação que perpassasse, democraticamente, todos os espaços escolares e criar uma educação que é simultaneamente disciplinada e amorosa. Uma educação desse tipo e uma gestão da educação competente e amorosa é resultado árduo da participação de todos os envolvidos: professores, alunos, funcionários, pais e todos os que são responsáveis por uma “ação” que se desenvolva na e para a escola. Para isso os profissionais da educação que trabalham na escola necessitam dedicar sua vida de educadores engajados em atividades educacionais organizadas em torno de princípios pedagógicos e sociais democráticos, nos quais acreditam fervorosamente, para fazer frente ao mundo de violência em que estamos inseridos.

Todos somos responsáveis na luta por uma escola democrática, laica e de qualidade, que acabe de uma vez por todas com a exclusão social. Onde a comunidade seja amorosa, sinta-se bem em participar das atividades escolares, não apenas por simples obrigação.

#### 4.1 A ESCOLA: E.E.E.F. PARAÍSO

A Escola<sup>9</sup> em que foi realizada a pesquisa, Escola Estadual de Ensino Fundamental Paraíso, é de natureza pública, e tem suas instalações situadas em uma periferia do município de Três Passos. Pertencente a 21º CRE de Três Passos, órgão mantenedor: Secretaria de educação do Estado do Rio Grande do Sul. O bairro em que está situada a escola é tranquilo e acolhedor, a maioria dos moradores já frequentou a escola em anos anteriores e agora seus filhos a frequentam.

As principais atividades econômicas das famílias dos alunos, estão ligadas ao comércio, pequenas indústrias de vestuário, de móveis, de artefatos de cimento entre outras.

A escola foi criada oficialmente em 03 de dezembro de 1980, funcionando inicialmente de 1º à 4º série na Igreja São Miguel, da localidade. Somente a partir de dezembro de 1983 a escola passou a denominar-se E.E.de 1º Grau Paraíso, tendo como sede o local em que encontra-se hoje, atendendo de 1º a 6º série.

Foi implantada gradativamente a 7º e 8º série. Em 1991 a escola passa a atender a Educação Infantil. Somente no ano 2000 passou a denominar-se E.E.E.F. Paraíso.

Atualmente atende desde a Educação Infantil ao 9º ano do Ensino Fundamental, funcionando nos turnos da manhã e tarde, tendo 180 alunos matriculados e que frequentam o educandário.

Seu espaço físico é composto por três prédios, sendo que um dos prédios possui segundo piso. A escola é composta por: biblioteca, sala de vídeo, diretoria, secretaria, cozinha, banheiros femininos e masculinos, banheiros para professores, almoxarifado, 7 salas de aula, saguão, pracinha e quadra de esportes aberta.

Está vinculada ao projeto AABB<sup>10</sup> Comunidade, oferecendo aos alunos do 1º a 9º ano atividades esportivas e culturais no turno inverso ao da escola.

---

<sup>9</sup> Dados segundo PPP da Escola

<sup>10</sup> AABB Comunidade: Projeto da Fundação do Banco do Brasil, que oferece complementação escolar para as crianças e adolescentes da rede pública de ensino, no turno inverso ao da escola, com atividades culturais, lúdicas e esportivas.

Entre estas atividades destacam-se a dança, atividades circenses, teatro, música, esportes como futebol, ping-pong, tênis, voleibol, futebol e handebol.

O PPP da escola, foco de estudo, tem como data da sua última reelaboração e atualização o ano de 2014. No entanto, os gestores já estão mobilizando a comunidade escolar para a elaboração do PPP que irá nortear o trabalho para o próximo ano.

Na parte introdutória do PPP da Escola tem-se uma visão sobre a identidade da escola:

*Esta é a nossa luta, do estudo, do coletivo, da esperança, da ousadia do novo. Esta é a nossa identidade, a escola com o nosso jeito, que contempla em suas relações o amor, a alegria, a curiosidade no buscar, que não renuncia ao conflito nem desmerece suas dificuldades. PPP, 2014, p.07*

O Objetivo Geral da escola é *construir um espaço educativo que promova integralmente todos os envolvidos na construção do conhecimento, buscando desenvolver a cidadania, a autonomia, a criticidade, a criatividade e a afetividade. Adota no dia a dia atitudes de solidariedade, cooperação e repúdio à injustiças, respeitando ao próximo e exigindo para si o mesmo respeito.*

A escola fundamenta seu trabalho na construção e socialização do conhecimento, compreendendo o aluno como sujeito do processo educativo e a aprendizagem como instrumento de desenvolvimento e aperfeiçoamento das capacidades intelectuais e de construção de cidadania.

Os planos de estudo são a organização formal do currículo definido pela escola, relaciona as disciplinas, os projetos e as atividades.

A partir dos Planos de Estudo, o professor elabora seu plano de trabalho, conforme a realidade e as necessidades dos seus alunos. Levando em conta este aspecto, é na observação das necessidades e anseios da comunidade que surgirá a demanda a ser trabalhada.

E ainda, a Filosofia da Escola:

*A escola, na essencialidade da ação pedagógica, viabilize o desenvolvimento e a formação humana, articulada com outras organizações da comunidade e contribua para a construção de uma sociedade com*

*justiça social, igualdade e democracia. PPP, 2014, p.10*

O calendário escolar é elaborado de acordo com orientações do órgão mantenedor – SEDUC RS<sup>11</sup>. A elaboração anual do calendário escolar envolve a participação de toda a comunidade.

O conselho de classe deve ser um instrumento democrático, participativo e gerador de alternativas eficazes de avaliação, ao qual torna possível avaliar o aluno em todos os aspectos, assim como o trabalho do professor.

Do mesmo modo a avaliação é um processo contínuo, participativo, com função diagnóstica, prognóstica e investigativa, onde as informações propiciam o redimensionamento da ação pedagógica, reorganizando e servindo como apoio para a reorganização das ações do aluno, da turma, do professor e até mesmo da escola.

*No esforço de estabelecer coerência da prática avaliativa com a proposta Filosófica da escola, torna-se necessária a busca cotidiana de superação dos resquícios de uma avaliação autoritária, classificatória, discriminatória e excludente. É necessário que assumamos o compromisso com o aprofundamento da reflexão, da pesquisa e com a busca de novas práticas que venham fortalecer a concepção de avaliação como diagnóstico, processo e instrumento que subsidie nossa ação no sentido da emancipação, da autonomia, da humanização. PPP, 2014, p.14*

Em seguida, o documento faz uso no subtítulo 12. (p.19) O CONSELHO ESCOLAR, sendo uma das ferramentas mais importantes do PPP desta escola.

Através do Conselho Escolar constituído pela direção da escola e representantes de toda a comunidade escolar, órgão este com função consultiva, deliberativa e fiscalizadora, importantíssimo para que a Gestão Democrática aconteça nesta e em todas as escolas.

*Sabemos que é necessário avançar na parceria entre a escola e a família, buscando uma participação comprometida da comunidade na escola e da escola na comunidade. PPP, 2014 p.19*

Esta parceria entre escola e comunidade é de extrema importância, pois juntos somos mais fortes, os Gestores juntamente com o Conselho Escolar devem lutar pela garantia de uma educação de qualidade, onde os alunos,

---

<sup>11</sup> SEDUC RS: Secretaria de Educação do Estado do Rio Grande do Sul.

pais, funcionários e professores sejam corresponsáveis pelo processo educativo.

## 4.2 EXPERIÊNCIAS, DESAFIOS E DIFICULDADES NA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA.

São muitos os desafios encontrados pelos gestores escolares, entre eles destaca-se a promoção da gestão democrática em suas escolas, mantendo constantemente o diálogo e a participação da comunidade.

A escola tem como base democrática o projeto político pedagógico, que pode ser entendido como uma mediação de ideias, uma produção de forma coletiva de toda a comunidade, fundamental para direcionar o trabalho

. A partir do projeto político pedagógico a atuação de todos os profissionais é guiada. O projeto deve ser construído e revisado continuamente, levando em consideração as características da comunidade em que a escola está inserida e as suas características.

Dentro do contexto escolar observado, através de leitura documental, questionamentos e observações pode-se perceber que a Escola Estadual de Ensino Fundamental Paraíso, busca atender as exigências do PNE Plano Nacional de Educação, seguindo suas metas e objetivos. Um dos objetivos é erradicar o analfabetismo, participando de programas para a alfabetização na idade certa PANAIC,<sup>12</sup> capacitando os profissionais, investindo na qualidade das atividades e do ensino.

A instituição também aderiu ao programa Mais Educação, que proporciona ao aluno educação em tempo integral, com atividades esportivas, recreativas e pedagógicas no turno inverso ao da escola.

Através do projeto a escola abre espaço para que a comunidade participe trazendo seus conhecimentos e sua cultura para dentro da escola, pois os monitores são pessoas da própria comunidade.

O educandário busca atender á todas as exigências da lei que rege a educação no Brasil, a LDB.

---

<sup>12</sup> Pacto Nacional Pela Alfabetização na Idade Certa, programa do Governo Federal

A escola, de acordo com o seu PPP, em alguns momentos não tem conseguido atender sozinha as dificuldades de aprendizagem e de convívio com seus pares que alguns estudantes apresentam.

Alguma destas dificuldades tem origem orgânica ou psicológica. Nestes casos, é importante a avaliação e o atendimento dos profissionais da área da saúde, que também são parceiros e auxiliam nesse sentido o trabalho pedagógico.

Outro aspecto que merece atenção de acordo com o PPP é o conflito gerado entre os valores veiculados na sociedade e aqueles que a escola se propõe a trabalhar.

*Vivemos, constantemente bombardeados pela violência, individualismo, desrespeito aos direitos humanos, banalização da sexualidade, prostituição como forma de sobrevivência, consumismo... de forma que esse tipo de comportamento passa a ser visto como normal. Por isso a escola muitas vezes encontra dificuldade em vivenciar nas suas relações, valores como: respeito, afetividade, cooperação, solidariedade, disciplina... PPP, 2014, p.10*

Sabemos muito bem da dificuldade de trabalharmos os valores corretos de ética e moral em mundo absorvido pela violência e por valores distorcidos, mais do que nunca é preciso do apoio da família, para que juntamente com a escola possam corrigir e acompanhar o desenvolvimento dos seus filhos.

*É importante também, enfatizar que percebe-se diferentes maneiras das famílias conceberem o trabalho educativo na escola. Enquanto uma parte das famílias valoriza a escola e se dispõe a colaborar na construção e definições de seus rumos, outra parcela se mantém alheia ao que nela acontece, relegando à mesma o papel de instrução de seus filhos. PPP, 2014, p. 9*

Um dos grandes desafios enfrentado, segundo relatos da gestora escolar, é trazer cada vez mais a entidade familiar a participar do processo de gestão compartilhada da escola.

São várias as ações desenvolvidas para estimular a maior envolvimento dos pais e da comunidade em geral, na vida educativa, porém cabe a cada um decidir o que tem como prioridade em sua vida, o compromisso da escola é de estar aberta a todos.

Talvez o maior desafio da escola baseado em seu PPP está na aceitação da comunidade em participar, em comprometer-se com a educação.

### 4.3 A ATUAÇÃO DO GESTOR

É importante que o gestor escolar esteja apto ao que se refere ao seu trabalho administrativo e pedagógico, atuando de forma integrada esses dois aspectos que o seu cargo de confiança exige. Confiança esta que a ele foi dado em eleições diretas na escola, para que fosse o representante da comunidade escolar.

Nesta seção destaca-se a atuação do gestor mediante avaliação da comunidade escolar, esta que o elegeu como representante legal. Para isto, realizou-se aplicação de questionário com professores, as quais se denomina PROFESSORA: A,B,C,D,E,F,G,H,I,J, funcionários - FUNCIONÁRIO: A,B,C,D,E, pais – RESPONSÁVEL: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, alunos: ALUNO: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15 e gestores , para que possamos analisar como é a atuação do gestor da Escola Estadual de Ensino Fundamental Paraíso:

Nesta pesquisa de abordagem qualitativa, buscou-se analisar todas as partes envolvidas no âmbito educacional da Escola Estadual de Ensino Fundamental Gonçalves Paraíso, do município de Três Passos.

Os questionários foram distribuídos á Diretora da escola, 10 professores que atuam no educandário, 5 funcionárias, aos 15 alunos do nono ano do Ensino Fundamental e á seus respectivos pais.

As pessoas foram questionadas do seu nível de escolaridade, ao qual variam de Ensino Fundamental, Ensino Médio, Ensino Superior Incompleto, Ensino Superior completo e Especialização.

Todos os professores possuem formação acadêmica, graduados em diferentes licenciaturas: Letras, História, Artes, Pedagogia, Matemática.

Os funcionários da escola possuem: Ensino Médio e Licenciatura em Pedagogia. O nível de escolaridade dos pais varia de Ensino Fundamental e Ensino Médio. Os alunos todos matriculados e cursando o nono ano do Ensino Fundamental.

A gestora da escola é Licenciada em Letras e possui Especialização em Psicopedagogia Clínica e Institucional.

Através do questionário se desejou saber:

Em que momentos os professores e gestores se relacionam? As respostas foram praticamente as mesmas entre todos os professores: *“Antes de iniciar a aula, na hora do recreio, nas reuniões de planejamento por turno, nas reuniões gerais”*; *“em todos os momentos, diariamente”*. As respostas obtidas foram claras e precisas, através das quais pode-se perceber o envolvimento constante do gestor junto aos seus colegas professores.

Também desejou-se saber: se existem conflitos entre Gestores e professores? Se existem como são resolvidos?

*Não há conflitos evidentes. Acontecem divergências de ideias que são resolvidas pelo diálogo no grupo. Em alguns casos acontecem conversas/ reuniões individualizadas com a equipe Diretiva da escola.*  
PROFESSOR A, 2015

Sabemos da importância do bom relacionamento entre gestores e professores. No entanto, conflitos surgem da divergência de ideias, devem ser resolvidas com diálogo, na busca por conciliações.

Quando questionados se o gestor incentiva a participação dos professores nas tomadas de decisões as respostas foram todas positivas, *“sim, sempre, com certeza, sempre motiva o grupo de professores em tomada de decisões”*.

O cuidado em relacionar-se bem com o grupo deve ser mantido sempre, motivar os profissionais, dando-lhes e engrandecendo a sua participação.

São nos pequenos gestos que o gestor ganha a confiança do seu grupo, elogios e críticas são sempre construtivas quando bem direcionadas.

Questionou-se também os professores, desejando saber, como descreveriam a postura do Gestor da escola onde trabalham:

*A diretora tem uma postura pedagógica em todos os momentos. Assim, consegue ter a visão do todo da escola, desempenhando suas funções administrativas e acompanhando todo o planejamento e trabalho pedagógico, intervindo, sugerindo e apoiando o trabalho dos professores e o desempenho dos alunos.* PROFESSOR C, 2015

A presença e a participação dos gestores nas atividades educacionais é agregadora e estimulante, partindo do ponto de vista de que ao gestor não cabe apenas as atividades burocráticas e administrativas.

Consiste ter uma postura pedagógica e dinâmica, de apoio e de encorajamento aos professores, participando de cada momento do contexto escolar.

Da mesma forma, foram entrevistadas as funcionárias que atuam na instituição de ensino, nos cargos de secretaria, agente educacional, interação com o educando e serventes.

Quando questionadas sobre em que momentos os funcionários e gestores se relacionam, as respostas mais comuns foram: *“reuniões, confraternizações e intervalos, o convívio entres as partes é diário”*.

Desejou-se saber por parte das funcionárias: se existem conflitos entre gestores e funcionários? Se existem como são resolvidos?

Todas afirmaram que sim, mas que na maioria das vezes são resolvidos com diálogo e que na escola como em qualquer órgão ou empresa existem os conflitos.

Partindo dessa relevância, acredita-se que as relações interpessoais fazem toda a diferença dentro da instituição de ensino pesquisada, é através do diálogo e da compreensão que os conflitos são resolvidos.

Também quando questionados se o gestor incentiva a participação dos funcionários nas tomadas de decisões, estes mostram-se divididos, em partes sim, e em outras partes não. As afirmações negativas não apresentam justificativas, porém as afirmações positivas são fundamentadas em que as decisões são geralmente realizadas em conjunto.

Questionou-se também as funcionárias: Como você descreveria a postura do gestor da escola onde trabalha?

*É uma pessoa democrática, aberta ao diálogo, consegue liderar a equipe. E tem preocupação constante com o bom funcionamento geral da escola.*  
FUNCIONÁRIO B, 2015

Além do mais a gestora também foi descrita pelas funcionárias, como sendo uma pessoa prestativa, humana e conciliadora. Qualidades estas que são essenciais na postura do Gestor. Típica de Gestores Democráticos, éticos, comprometidos com o bem estar de todos.

Da mesma maneira que foram questionadas as professoras e funcionárias da escola, também os alunos e os pais dos alunos foram questionados a responder as seguintes questões:

Em que momentos os alunos e os pais se relacionam com os gestores?

Tanto os pais quanto os alunos destacaram através de suas respostas que as relações acontecem tanto dentro quanto fora da escola, pois os gestores mantêm um bom relacionamento com os pais e os alunos da escola, os mesmos participam das atividades comunitárias.

Existem conflitos entre os alunos/pais e os gestores, na forma com que o gestor conduz o seu trabalho?

Analisando as respostas obtidas, fica evidente o contentamento dos pais e alunos com o trabalho desenvolvido pelo gestor, e os conflitos existentes são resolvidos de acordo com a gravidade.

Foram indagados: O gestor incentiva a participação dos pais/alunos, ou leva em consideração a opinião dos pais/ alunos nas tomadas de decisões?

Todos afirmam que sim, que são convidados a participar sempre das tomadas de decisões, citaram o Conselho escolar, do qual alguns dos pais são membros.

Sabemos da importância do Conselho escolar, e do funcionamento do mesmo nas escolas. Não podemos falar em democracia sem que o conselho escolar esteja vivo dentro das escolas, este deve estar sempre ativo, contribuindo, ajudando, fiscalizando, tal conselho não deve funcionar apenas no papel, mas também na prática.

Questionados os pais e alunos de como descreveriam a postura do gestor da Escola Estadual de Ensino Fundamental Paraíso:

*É uma pessoa muito responsável, amiga, atenciosa, faz o melhor que pode por nossos filhos. Desempenha um papel muito importante na escola, nos mantém informados de tudo o que acontece, também somos convidados a participar da vida escolar dos nossos filhos. RESPONSÁVEL 1, 2015*

Os alunos descrevem a postura do gestor como alguém comprometido com a aprendizagem, o gestor é alguém muito querido por eles, entre as qualidades relatadas por eles estão: *“amiga, companheira, educada, atenciosa, boa, ótimo e exigente”*.

Por fim veremos qual a postura do gestor frente à gestão democrática, para tal o mesmo foi convidado a responder as seguintes questões:

Qual a sua formação acadêmica? Possui formação em nível de ensino médio Magistério – Curso Normal, formação acadêmica Licenciada em Letras-Gramática/Literatura, Pós Graduação Especialização em Psicopedagogia Clínica e Institucional.

Através de sua formação é possível ver o desejo e o amor por sua profissão, pois ao longo dos anos buscou qualificar-se e especializar-se no ramo da educação.

Em que momentos, professores, funcionários, alunos, pais se relacionam com os gestores da escola:

*Nas reuniões, na rotina diária da escola, nos momentos de integração, sempre que houver necessidade de diálogo para solucionar questões relacionadas á vida dos escolares. GESTORA, 2015*

Sabemos da importância da participação e do envolvimento de todos na escola, para que se torne possível é fundamental que a comunidade sinta-se convidada a participar.

O Gestor da escola necessita tratar a todos de igual pra igual, sem privilegiar nenhuma das partes.

Existem conflitos entre as partes, gestores e comunidade escolar, se existem como são resolvidos?

*Sim, onde há relações humanas existem conflitos. No caso da nossa Escola sempre procuramos o caminho do diálogo, valendo-nos dos direitos e deveres de cada um. GESTORA, 2015*

Com certeza o diálogo é o melhor caminho para a resolução dos problemas, somos diferentes na nossa forma de pensar e agir, para tanto necessitamos encontrar um meio termo para que possamos conviver de forma harmônica na sociedade, evitando brigas e discussões desnecessárias, no campo educacional não é diferente, precisamos exercitar o hábito da conversa como principal solução para a resolução dos conflitos.

Questionou-se também: Você como gestora, incentiva a participação da comunidade escolar nas tomadas de decisões?

*Sim. A escola oferece espaços para discussões e costuma ouvir a comunidade. O CPM e o Conselho Escolar são atuantes. Mas nem sempre estes espaços são aproveitados por todos os pais/responsáveis; ainda há certa distância que precisa ser transposta – escola e comunidade podem e devem ser mais próximas. GESTORA , 2015*

É este pensamento que deve ser seguido de exemplo por todos os gestores escolares da rede pública de ensino, o de aproximar cada vez mais a comunidade da escola. Somente assim a gestão democrática ocorrerá de verdade, todos temos o direito e o dever de participar desse processo.

Para conhecermos melhor a postura da gestora da escola Estadual de Ensino Fundamental Paraíso, propomos a seguinte pergunta: Como você descreveria sua postura como gestora?

*Em primeiro lugar, gosto muito do meu trabalho, o que me concede grande segurança ao tratar com todas as pessoas envolvidas. Procuro manter o foco na efetivação do Processo Político Pedagógico, a fim de que se possa formar cidadãos livres e capazes. Evidentemente, as questões de recursos humanos e financeiros também são levados muito a sério, propondo-me a enxergar o conjunto e cumprir a lei da gestão democrática, lembrando sempre que para isso fui eleita pela comunidade escolar, a quem devo respeito e o fazer funcionar a escola da melhor forma possível. GESTORA, 2015*

A postura da gestora da escola demonstra tamanha responsabilidade com que desempenha o seu trabalho de líder na escola, preocupada sempre com o bem estar de toda a comunidade escolar a qual faz parte. Sendo além de gestora uma amiga de todos. É consciente de seu compromisso com a comunidade a qual a elegeu como sua representante.

Tem-se como indicativo que para uma gestão democrática na escola é necessário um trabalho coletivo, o que não é meta fácil de atingir. A condução de processos que conduzem a um novo processo decisório responsável e comprometido neste trabalho coletivo, entendida como gestão democrática, poderá ser um dos caminhos para que a escola se insira num processo pedagógico eficiente orientado para a qualidade e eficácia da educação desejada para todos. ROSENAU, 2002, p.7

A citação acima encaixa-se perfeitamente às práticas adotadas pela gestora da Escola Estadual de Ensino Fundamental Paraíso, a qual prima pela gestão democrática, pelo envolvimento de toda a comunidade escolar no processo de democratização do ensino.

Demonstra preocupação com o crescimento pessoal de todos, têm suas reflexões e suas práticas voltadas ao crescimento coletivo, unindo forças para chegarem mais longe.

De acordo com Freire:

É difícil, realmente, fazer democracia. É que a democracia, como qualquer sonho, não se faz com palavras desencarnadas, mas com reflexão e prática. FREIRE, 1993, p.91

Não é possível pensar em gestão democrática sem antes refletir sobre as práticas pedagógicas, sobre as atitudes de todos que fazem e vivem a escola.

É necessário buscar meios de viabilizar o acesso de todos à educação, somente com uma escola cidadã e acolhedora, que valoriza o conjunto, o coletivo, que a tão sonhada democracia irá deixar de ser um sonho e tornar-se realidade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer desta pesquisa buscou-se articular os estudos teóricos do curso de Gestão Educacional da UFSM e a análise da prática dos Gestores, no cotidiano da Escola. Ficou claro através desta pesquisa, que a Gestão Democrática é essencial para o sucesso e a qualidade de ensino.

A partir do questionário aplicado aos gestores, professores, funcionários, pais e alunos e das análises dos projetos desenvolvidos na E. E. E. F. Paraíso, chegou-se a algumas constatações referentes ao processo de gestão democrática nesta escola.

Os resultados das análises evidenciam que a escola vem realizando práticas democráticas, tendo constantemente a participação da comunidade escolar neste processo.

Apesar da falta de tempo de muitos pais, a maioria busca participar do dia a dia da educação dos seus filhos, das reuniões, das apresentações e eventos escolares, um exemplo disso é o sucesso do Dia da Família na Escola, em que encontram na escola momentos de integração e descontração, fugindo do corre-corre do dia a dia.

Constatou-se também o envolvimento dos professores, funcionários, pais e alunos das decisões tomadas na escola, sendo que sempre são informados e convidados a participar das reuniões e das tomadas de decisões.

A postura dos gestores é democrática, em unanimidade a comunidade escolar considera os mesmos muito bem preparados e capacitados para o trabalho ao qual desenvolvem na escola. Além de ótimos profissionais destacam-se por sua postura humanizada.

Há o reconhecimento por parte da comunidade escolar do empenho e esforço dos Gestores, no sentido de trazerem a comunidade a participar da tomada das decisões, sendo esta uma gestão transparente á comunidade, podendo-se ser considerada como uma Gestão Democrática.

A pesquisa revela um emaranhado de responsabilidades e desafios cabíveis ao gestor escolar, sendo que este ao aderir a postura de gestão democrática divide todas estas responsabilidades e compromissos com a comunidade escolar, pais, alunos, professores e funcionários, tornando a sua

carga menos pesada, pois com a gestão democrática todos os envolvidos assumem compromisso de primar pela qualidade da educação e de esforçar-se para que ela aconteça.

Dessa forma, percebe-se que os objetivos propostos pela pesquisa foram atingidos, podendo-se analisar a proposta de gestão adotada na Escola Estadual de Ensino Fundamental Paraíso percebendo as experiências, desafios e dificuldades na implantação da gestão democrática.

Pelas leituras realizadas durante a pesquisa, comparadas á realidade do cotidiano escolar, fica claro que a qualidade do ensino passa pela gestão democrática.

Pode-se considerar que os participantes da comunidade escolar estão engajados nesta luta, são membros ativos deste processo de democratização da escola pública.

As concepções dos gestores vão ao encontro das teorias dos autores pesquisados, tendo em sua prática a gestão democrática, visando a participação ativa da comunidade escolar.

Neste sentido, foi possível ampliar os conhecimentos nesta área, conhecendo na teoria e na prática o verdadeiro sentido da gestão democrática, essencial para a formação de cidadãos críticos e conscientes, autônomos e democráticos.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, Jane Rangel Alves. **Administração pública e a escola cidadã**. ANPAE. Porto Alegre, v.15, n.2, p.217-226, jul/dez, 1999.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Edições 70, Lisboa/Portugal, 1977  
<file:///C:/Users/Administrador/Downloads/bardinlaurence-anlisedecontedo-140414215528-phpapp01.pdf>

BARROSO, João. **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**/ Naura Syria Carapeto Ferreira ( Org.).- 6.ed. São Paulo: Cortez, 2008 .

BRANDÃO, C. R. (org). **Repensando a Pesquisa Participante**. Brasiliense, São Paulo, 1985

BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. São Paulo, Saraiva, 2006.

\_\_\_\_\_. **Lei 9394/96, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília, 1996.

\_\_\_\_\_. PNE. **Planejando a próxima década**. Ministério da Educação, Brasília, 2014.

\_\_\_\_\_. **Educação para todos: O compromisso de Dakar**. Brasília, UNESCO, CONSED, Ação Educativa, 2001, 70 p.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997

CÓSSIO, Maria de Fátima. **Gestão democrática da educação: retórica política ou prática possível**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2006.

FERREIRA, Naura S. Carapeto. **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 6º edição. São Paulo: Cortez, 2008.

FERREIRA, Naura S. Carapeto (Orgs.). **Gestão da educação: Impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000.

FREIRE, Paulo. **Educação e mudança**. Paz e Terra, São Paulo: 1983.

FREIRE, Paulo. **Professora sim tia não. Olho d'água**, São Paulo: 1993.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. Ed.5. Alternativa. Goiânia, 2004.

LUCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Editora Positiva. Curitiba: 2009.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3 edição. São Paulo: Ática, 2006.

PPP, **Projeto Político Pedagógico da Escola**, Três Passos: 2014.

ROSENAU, Claudete Romualda. **Ação do gestor escolar**: Estudo de caso com o desenvolvimento de proposta pedagógica. Dissertação de mestrado apresentada ao curso de engenharia de produção. Florianópolis: UFSC, 2002.  
<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/84473/195836.pdf?sequence=1>

VEIGA, I.P.A. (Org) **Projetos Políticos Pedagógicos – Uma Construção Possível**. Campinas, São Paulo: Papirus, 1997.

WERLE, Flávia Obino Corrêa. **Conselhos escolares**: implicações na gestão da escola básica. Rio de Janeiro. DP&A, 2003.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A – Carta de apresentação da Pesquisadora



CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO EDUCACIONAL  
CENTRO DE EDUCAÇÃO – UFSM

Av. Roraima – Prédio 16 – Sala 3232

CEP 97105900 Santa Maria-RS Tel: (55) 3220 9598 – Fax: (55) 3220 8013



Santa Maria, 25 de agosto de 2015.

**Prezada Direção e Professores da Escola E.E.E.F. Paraíso**

Apresento a estudante do Curso de Pós-Graduação a Distância Especialização Lato Sensu em Gestão Educacional **ALINE VANESSA BACH ZUGEL**, que está realizando pesquisa sobre Gestão Democrática: o trabalho dos gestores, sob minha orientação. A pesquisadora objetiva produzir dados para construção de sua monografia através de observação, análise do Projeto Político Pedagógico e aplicação de questionários aos gestores e professores.

Sendo o que tínhamos para o presente, subscrevemo-nos.

Atenciosamente,

Prof. Dra. MARIGLEI SEVERO MARASCHIN

Professora UFSM

## **APÊNDICE B- Termo de consentimento livre e esclarecido**

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

**Título: GESTÃO DEMOCRÁTICA: O TRABALHO DOS GESTORES**

**Pesquisadora Responsável: Aline Vanessa Bach Zugel**

**Instituição: Universidade Federal de Santa Maria**

**Curso: ESPECIALIZAÇÃO LATU SENSO EM GESTÃO  
EDUCACIONAL**

**Telefone para contato: (55) 96706276**

**Local de coleta de dados: E.E.E.F. PARAÍSO**

---

Prezado (a) senhor (a):

Você está sendo convidado (a), a responder às perguntas do questionário desta pesquisa de forma totalmente voluntária;

Antes de concordar em participar desta pesquisa e responder ao questionário, é importante que você compreenda as informações contidas neste documento;

Você tem o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade.

**Objetivo do Estudo:** Realizar uma pesquisa qualitativa neste estabelecimento de Ensino, com a finalidade de verificar e analisar quais são as concepções da comunidade escolar, professores, funcionários, pais, alunos e gestores frente à proposta de gestão adotada na Escola Estadual de Ensino Fundamental Paraíso percebendo as experiências, desafios e dificuldades na implantação da gestão democrática.

**Procedimentos:** Responder ao questionário.

**Riscos:** A presente pesquisa não apresenta danos físicos e psicológicos, no entanto você poderá sentir desconforto ao responder algumas questões.

**Benefícios:** Auxiliar na coleta de dados.

**Sigilos:** As informações fornecidas por você terão sua privacidade garantida pela pesquisadora responsável. Os participantes da pesquisa não serão identificados em nenhum momento, mesmo quando os resultados desta pesquisa forem divulgados em qualquer forma.

Ciente e de acordo com o que anteriormente foi exposto, eu estou de acordo em participar desta pesquisa, assinando este consentimento:

Assinatura dos participantes da pesquisa:

RG:

Eu, Aline Vanessa Bach Zugel, RG: 3087758763, declaro que obtive de forma apropriada e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido destes participantes de pesquisa.

Três Passos, 25 de agosto de 2015

---

Assinatura da pesquisadora responsável

## **APÊNDICE C – Questionário para professores da E.E.E.F. Paraíso**



**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO EDUCACIONAL  
CENTRO DE EDUCAÇÃO – UFSM**  
Av. Roraima – Prédio 16 – Sala 3232  
CEP 97105900 Santa Maria-RS Tel: (55) 3220 9598 – Fax: (55) 3220 8013



Senhora professora, venho, apresentar este questionário que tem como objetivo realizar uma pesquisa qualitativa neste estabelecimento de Ensino, com a finalidade de verificar e analisar quais são as concepções dos professores frente a proposta de gestão adotada na Escola Estadual de Ensino Fundamental Paraíso percebendo as experiências, desafios e dificuldades na implantação da gestão democrática.

A temática de minha pesquisa consiste na Gestão Democrática: O trabalho dos Gestores, temática escolhida para meu artigo de conclusão de curso em Especialização Lato Sensu em Gestão Educacional.

Desde já agradeço a disponibilidade em responder com coerência e ética o que o documento propõe.

### **QUESTIONÁRIO:**

- QUAL A SUA FORMAÇÃO ACADÊMICA?
- EM QUE MOMENTOS OS PROFESSORES E GESTORES SE RELACIONAM?
- EXISTEM CONFLITOS ENTRE GESTORES E PROFESSORES? SE EXISTEM COMO SÃO RESOLVIDOS?
- O GESTOR INCENTIVA A PARTICIPAÇÃO DOS PROFESSORES NAS TOMADAS DE DECISÕES?
- COMO VOCÊ DESCREVERIA A POSTURA DO GESTOR DA ESCOLA ONDE TRABALHA?

## APÊNDICE D – Questionário para funcionários da E.E.E.F. Paraíso



**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO EDUCACIONAL  
CENTRO DE EDUCAÇÃO – UFSM**

Av. Roraima – Prédio 16 – Sala 3232

CEP 97105900 Santa Maria-RS Tel: (55) 3220 9598 – Fax: (55) 3220 8013



Senhora funcionária, venho, apresentar este questionário que tem como objetivo realizar uma pesquisa qualitativa neste estabelecimento de Ensino, com a finalidade de verificar e analisar quais são as concepções dos funcionários frente a proposta de gestão adotada na Escola Estadual de Ensino Fundamental Paraíso percebendo as experiências, desafios e dificuldades na implantação da gestão democrática.

A temática de minha pesquisa consiste na Gestão Democrática: O trabalho dos Gestores, temática escolhida para meu artigo de conclusão de curso em Especialização Lato Sensu em Gestão Educacional.

Desde já agradeço a disponibilidade em responder com coerência e ética o que o documento propõe.

### QUESTIONÁRIO:

- QUAL O SEU NÍVEL DE ESCOLARIDADE?
  
- EM QUE MOMENTOS OS FUNCIONÁRIOS E GESTORES SE RELACIONAM?
  
- EXISTEM CONFLITOS ENTRE GESTORES E FUNCIONÁRIOS? SE EXISTEM COMO SÃO RESOLVIDOS?
  
- O GESTOR INCENTIVA A PARTICIPAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NAS TOMADAS DE DECISÕES?
  
- COMO VOCÊ DESCREVERIA A POSTURA DO GESTOR DA ESCOLA ONDE TRABALHA?

## APÊNDICE E – Questionário para os alunos da E.E.E.F. Paraíso



CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO EDUCACIONAL  
CENTRO DE EDUCAÇÃO – UFSM

Av. Roraima – Prédio 16 – Sala 3232

CEP 97105900 Santa Maria-RS Tel: (55) 3220 9598 – Fax: (55) 3220 8013



Prezado Aluno, venho apresentar este questionário que tem como objetivo realizar uma pesquisa qualitativa neste estabelecimento de Ensino, com a finalidade de verificar e analisar quais são as concepções dos alunos frente a proposta de gestão adotada na Escola Estadual de Ensino Fundamental Paraíso percebendo as experiências, desafios e dificuldades na implantação da gestão democrática.

A temática de minha pesquisa consiste na Gestão Democrática: O trabalho dos Gestores, temática escolhida para meu artigo de conclusão de curso em Especialização Lato Sensu em Gestão Educacional.

Desde já agradeço a disponibilidade em responder com coerência e ética o que o documento propõe.

### QUESTIONÁRIO:

- QUAL O SEU NÍVEL DE ESCOLARIDADE?
- EM QUE MOMENTOS OS ALUNOS E GESTORES SE RELACIONAM?
- EXISTEM CONFLITOS ENTRE OS GESTORES E ALUNOS? SE EXISTEM COMO SÃO RESOLVIDOS?
- O GESTOR INCENTIVA A PARTICIPAÇÃO DOS ALUNOS, OU LEVA EM CONSIDERAÇÃO A OPINIÃO DOS ALUNOS NAS TOMADAS DE DECISÕES?
- COMO VOCÊ DESCREVERIA A POSTURA DO GESTOR DA ESCOLA ONDE VOCÊ ESTUDA?

## **APÊNDICE F- Questionário para os pais de alunos da E.E.E.F. Paraíso**



**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO EDUCACIONAL  
CENTRO DE EDUCAÇÃO – UFSM**  
Av. Roraima – Prédio 16 – Sala 3232  
CEP 97105900 Santa Maria-RS Tel: (55) 3220 9598 – Fax: (55) 3220 8013



Prezados Pais, venho apresentar este questionário que tem como objetivo realizar uma pesquisa qualitativa neste estabelecimento de Ensino, com a finalidade de verificar e analisar quais são as concepções dos pais frente a proposta de gestão adotada na Escola Estadual de Ensino Fundamental Paraíso percebendo as experiências, desafios e dificuldades na implantação da gestão democrática.

A temática de minha pesquisa consiste na Gestão Democrática: O trabalho dos Gestores, temática escolhida para meu artigo de conclusão de curso em Especialização Lato Sensu em Gestão Educacional.

Desde já agradeço a disponibilidade em responder com coerência e ética o que o documento propõe.

### **QUESTIONÁRIO:**

- QUAL SEU NÍVEL DE ESCOLARIDADE?
  
- EM QUE MOMENTOS OS PAIS E GESTORES DA ESCOLA SE RELACIONAM?
  
- EXISTEM CONFLITOS ENTRE OS PAIS E OS GESTORES, NA FORMA COM QUE O GESTOR CONDUZ O SEU TRABALHO?
  
- O GESTOR INCENTIVA A PARTICIPAÇÃO DOS PAIS NAS TOMADAS DE DECISÕES?
- COMO VOCÊ COMO PAI OU MÃE DE ALUNO DESCREVERIA A POSTURA DO GESTOR DA ESCOLA ONDE SEU FILHO ESTUDA?

## APÊNDICE G – Questionário para a gestora da E.E.E.F. Paraíso



CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA  
 ESPECIALIZAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO EDUCACIONAL  
 CENTRO DE EDUCAÇÃO – UFSM  
 Av. Roraima – Prédio 16 – Sala 3232  
 CEP 97105900 Santa Maria-RS Tel: (55) 3220 9598 – Fax: (55) 3220 8013



Senhora Gestora, venho, apresentar este questionário que tem como objetivo realizar uma pesquisa qualitativa neste estabelecimento de Ensino, com a finalidade de verificar e analisar quais são as concepções dos Gestores frente a proposta de gestão adotada na Escola Estadual de Ensino Fundamental Paraíso percebendo as experiências, desafios e dificuldades na implantação da gestão democrática.

A temática de minha pesquisa consiste na Gestão Democrática: O trabalho dos Gestores, temática escolhida para meu artigo de conclusão de curso em Especialização Lato Sensu em Gestão Educacional.

Desde já agradeço a disponibilidade em responder com coerência e ética o que o documento propõe.

### QUESTIONÁRIO:

- QUAL A SUA FORMAÇÃO ACADÊMICA?
  
- EM QUE MOMENTOS, PROFESSORES, FUNCIONÁRIOS, ALUNOS, PAIS SE RELACIONAM COM GESTORES DA ESCOLA?
  
- EXISTEM CONFLITOS ENTRE AS PARTES, GESTORES E COMUNIDADE ESCOLAR? SE EXISTEM COMO SÃO RESOLVIDOS?
  
- VOCÊ COMO GESTOR, INCENTIVA A PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR NAS TOMADAS DE DECISÕES?
  
- COMO VOCÊ DESCREVERIA SUA POSTURA COMO GESTOR DA ESCOLA?

