

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS – UEA
ESCOLA NORMAL SUPERIOR – ENS
LICENCIATURA EM PEDAGOGIA**

LORENA GOMES SANDERS MOURA

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA E SUA INFLUÊNCIA NA ORGANIZAÇÃO DO
TRABALHO ESCOLAR: UM ESTUDO DE CASO NA ESCOLA MUNICIPAL
PROFESSOR WALDIR GARCIA**

**Manaus-AM
2018**

LORENA GOMES SANDERS MOURA

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA E SUA INFLUÊNCIA NA ORGANIZAÇÃO DO
TRABALHO ESCOLAR: UM ESTUDO DE CASO NA ESCOLA MUNICIPAL
PROFESSOR WALDIR GARCIA**

Trabalho apresentado como requisito parcial para a conclusão do curso de Licenciatura em Pedagogia da Universidade do Estado do Amazonas.

Orientador: Prof. Dr. Emerson Saraiva

Co-Orientadora: Prof. Esp. Gelcimara Nobre

**Manaus-AM
2018**

LORENA GOMES SANDERS MOURA

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA E SUA INFLUÊNCIA NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO
ESCOLAR: UM ESTUDO DE CASO NA ESCOLA MUNICIPAL PROFESSOR WALDIR
GARCIA**

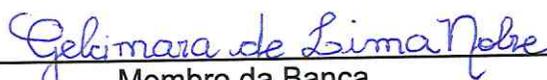
Trabalho de Conclusão do Curso de
Licenciatura em Pedagogia da
Universidade do Estado do Amazonas –
UEA, como parte dos requisitos para
obtenção do grau de Licenciado em
Pedagogia.

Aprovação em: 04 de dezembro de 2018

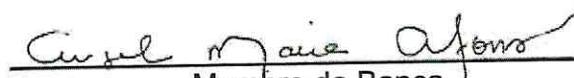
Banca Examinadora:



Orientador(a)



Membro da Banca



Membro da Banca

Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade do Amazonas.

M929 g Moura, Lorena Gomes Sanders
A gestão democrática e sua influência na organização
do trabalho escolar: Um estudo de caso na Escola
Municipal Professor Waldir Garcia / Lorena Gomes
Sanders Moura. Manaus : [s.n.], 2018.
58 f.: color.; 297 cm.

TCC - Licenciatura em Pedagogia - Universidade do
Estado do Amazonas, Manaus, 2018.

Inclui bibliografia

Orientador: Emerson Sandro Silva Saraiva

Coorientador: Gelcimara de Lima Nobre

1. Gestão Democrática. 2. Participação. 3. Educação
Integral. 4. Papel do Professor . I. Emerson Sandro Silva
Saraiva (Orient.). II. ~~Gelcimara de Lima Nobre~~
(Coorient.). III. Universidade do Estado do Amazonas. IV.
A gestão democrática e sua influência na organização do
trabalho escolar: Um estudo de caso na Escola Municipal
Professor Waldir Garcia

Elaborado por Jeane Macelino Galves - CRB-11/463

*À Deus, por ter me capacitado, pela dádiva da vida, pela saúde e persistência.
Aos meus pais, Heliamara Gomes e Mário Sanders, por sempre me incentivarem na busca
pelo conhecimento e por todos os esforços voltados a minha educação.
Ao meu avô, Abdias de Oliveira Gomes, que não se faz mais presente em vida, por ter dado
todo o suporte em minha jornada, por todo amor e dedicação.
Ao meu filho, Luís Gustavo Sanders Aguiar, por ter sido meu alicerce e o grande responsável
por todo esforço até aqui
E a todos os amigos e Mestres que passaram por minha jornada acadêmica durante esses seis
anos, proporcionando a busca pelo conhecimento uma experiência prazerosa e emocionante.*

AGRADECIMENTOS

À universidade, aqui foi a vivência mais desafiadora da minha vida, e eu não poderia passar por ela sem agradecer a quem fez dessa vivência algo incrivelmente gratificante.

Meu agradecimento em primeiro lugar vai para meus queridos e amados amigos:

Gilmara Santos, por ter me ensinado com a sua humildade e alegria que a vida pode ser fantástica. Obrigada por toda ajuda que me deste, por cada palavra de incentivo, por sua empatia, por acreditar em mim quando eu mesma desacreditava. Você é a prova viva de que basta ter garra e determinação para ir em busca dos sonhos, um exemplo de superação, minha maior inspiração.

Swanny Brito, por cada palavra amiga, cada puxão de orelha, por ter potencializado o meu lado pedagoga que nem eu sabia que tinha. Obrigada também por compartilhar comigo sua sabedoria no campo educacional, por ter sido minha parceira de estágios, trabalhos, dias de estudo para apresentações, noites em construções de relatórios, dentre muitas outras coisas que não cabem aqui, você é um exemplo de profissional para mim.

Gelcimara Nobre, por compartilhar comigo sua inteligência incontestável, seu olhar pedagógico, sua alegria de viver, sua garra, coragem e vontade de vencer nessa vida. Você é o tipo de pessoa que inspira outras, que nos faz querer ser melhores a cada dia. Obrigada também por me ajudar nesse trabalho, com suas orientações e seus conhecimentos. Você é um ser humano extraordinário.

Salomão Paes, obrigada por dividir comigo seus saberes, suas vivências e por sua constante alegria. Obrigada também por ser uma pessoa amiga, acolhedora e que esta sempre disposta a ajudar. Você é um ser incrível e que merece todo o bem nesse mundo.

A todos os amigos que fizeram parte dessa caminhada, aos Mestres e Doutores em educação, por todo conhecimento passado, por toda inspiração, palavra de incentivo. Em especial quero agradecer ao meu orientador que aceitou o desafio de me orientar mesmo estando lotado de orientandos. Obrigada por sua paciência, orientação e dedicação.

E a professora Ceane Simões, por ter levado a turma para um trabalho de campo na Escola que foi meu objeto de estudo, você foi a grande responsável pela escolha do tema abordado na pesquisa, suas aulas e toda mediação do conhecimento foram imprescindíveis para que hoje eu me apaixonasse pela Gestão Democrática.

A todos o meu muito obrigada!

RESUMO

O presente trabalho buscou compreender como ocorre a gestão democrática e de que forma ela influencia na organização do trabalho escolar na Escola Municipal Professor Waldir Garcia. Os objetivos específicos baseiam-se em verificar se na referida escola a Gestão Democrática realmente ocorre, diante desse pressuposto, qual o papel do professor a partir do princípio da Gestão Democrática, e se essa gestão favorece a participação de todos na escola. Para a construção do referencial teórico, utilizou-se como base para análise, estudos realizados por Paro (1987-2016), Libâneo (2005), Licínio (2018), Souza (2009) e Veiga (1998). Foi realizado um estudo de caso na Escola Municipal Professor Waldir Garcia. Utilizou-se uma metodologia de trabalho qualitativa, mediante a uma abordagem explanatória, utilizando a observação em campo para melhor compreensão do contexto abordado pela presente pesquisa. Além da observação, utilizou-se o questionário aberto com uma professora do Ensino Fundamental I para obtenção de dados, juntamente com entrevista com a gestora da escola e a análise de documentos que norteiam o trabalho escolar. A pesquisa permitiu o melhor entendimento sobre a Gestão Democrática e sua utilização em uma escola de rede pública. Além da reafirmação da importância de uma escola mais democrática como instrumento de uma educação integral e atuante no desenvolvimento de um ser crítico e capaz de refletir diante de sua realidade.

Palavras-Chave: Gestão Democrática; Participação; Educação Integral; Papel do Professor.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
CAPÍTULO I	9
1. INDAGANDO CONCEITOS: O QUE É GESTÃO DEMOCRÁTICA E QUAIS SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA O TRABALHO ESCOLAR	9
1.1 Projeto Político Pedagógico: Elaboração e Implantação.....	9
1.2 Gestão democrática e autonomia no ambiente de ensino	144
1.3 A escola pública e suas transformações	20
CAPÍTULO II	266
2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	266
2.1 Tipo de Pesquisa	266
2.2 Campo da Pesquisa.....	288
2.3 Instrumentos de Pesquisa.....	30
2.4 Participantes da Pesquisa.....	31
CAPÍTULO III	31
3. RESULTADOS E DISCUSSÃO: O CASO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA MUNICIPAL PROFESSOR WALDIR GARCIA	31
3.1 A organização do trabalho escolar na gestão democrática.....	32
3.2 Análise do Projeto Político-Pedagógico da Escola Municipal Professor Waldir Garcia	41
3.3 Análise da visão da Gestora e Professora	488
3.3.1 Análise da visão da Professora do ensino fundamental I	488
3.3.2 Análise da visão da Gestora	54
CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
REFERÊNCIAS	63

INTRODUÇÃO

A Gestão Democrática é a transformação do sistema de autoridade dentro do ambiente escolar, é a desconstrução de todo um processo centralizador do poder. Diante dessa transformação, a Gestão Democrática traz a ideia de uma escola com mais autonomia e justa, pensada à luz da realidade dos sujeitos que nela estão inseridos.

Trazendo, dessa forma, também a ideia de participação de toda a comunidade escolar que é composta não só pelo gestor e corpo docente, como também por alunos, pais e todos da comunidade local. Criando assim instâncias colegiadas como conselho escolar, associação de pais e grêmios estudantis que têm por finalidade fazer funcionar a gestão democrática, fazer com que as decisões tomadas dentro da escola sejam pensadas e decididas coletivamente, garantindo assim a participação ativa de todos.

O foco principal da presente pesquisa foi apresentar um trabalho que relatasse como funciona a organização do trabalho escolar aliada à gestão democrática, que foi algo completamente novo inserido em uma escola pública de Manaus, uma gestão que contribuiu com a formação plena do ser humano inserido na escola.

É possível perceber um grande interesse pela temática abordada, por ser um trabalho pensado em toda a comunidade escolar e por trazer contribuições significativas no processo de desenvolvimento do sujeito. Apesar de ser uma abordagem relativamente nova na escola, a mesma tem sido bastante discutida por profissionais da área da educação e sua importância para o desenvolvimento de práticas de qualidade nas escolas tem sido levantada constantemente.

Esta pesquisa partiu diante das observações iniciais feitas dentro da Escola Municipal Professor Waldir Garcia, onde foi acompanhado o processo de apropriação de um “novo” sistema de gestão que valoriza o coletivo e a participação de todos, tornando-se assim um ambiente transformador.

Diante disso, a presente pesquisa buscou compreender como ocorre a Gestão democrática e de que forma ela influencia na organização do trabalho escolar na Escola Municipal Professor Waldir Garcia, em Manaus. E quais as contribuições que este tipo de gestão e administração traz para a comunidade escolar. A motivação para esse trabalho surgiu a partir de visitas à primeira escola de Manaus que foi inserida a gestão democrática em seu cotidiano.

Os objetivos específicos se sustentaram em verificar de que forma a gestão democrática influencia na organização do trabalho escolar e quais suas contribuições para a construção de uma educação integral e de qualidade, tornando os sujeitos não só participantes do ambiente escolar, como atuantes e influenciadores nas tomadas de decisões nos objetivos educacionais que se pretendem alcançar. Além de evidenciar o papel do professor a partir do princípio da gestão democrática e de que forma a gestão democrática favorece a participação de todos nas decisões.

As metodologias utilizadas para responder a problemática apresentada basearam-se na pesquisa qualitativa, mediante a uma abordagem explanatória. Utilizou-se também a pesquisa bibliográfica e observação de campo. Além da observação, utilizamos questionário aberto com uma professora e entrevista com a gestora da escola para obtenção de dados, assim como fizemos a análise de documentos que norteiam o trabalho escolar para chegar às discussões dos dados coletados.

A pesquisa está dividida em três capítulos, no primeiro procurou-se compreender os conceitos de Gestão Democrática e suas contribuições para o trabalho escolar, além de entender o Projeto Político Pedagógico, que é o norteador das ações dentro da escola, entender também o que é autonomia no ambiente de ensino e como ocorreram as transformações na Escola Pública. Já no segundo capítulo, são abordados os aspectos metodológicos, tipo de pesquisa, campo de pesquisa, instrumento de pesquisa, procedimentos de análise de dados e sujeitos da pesquisa. No terceiro e último capítulo, obtivemos os resultados e discussões, analisamos as falas dos sujeitos participantes do cotidiano escolar e os documentos norteadores das atividades pedagógicas.

CAPÍTULO I

1. INDAGANDO CONCEITOS: O QUE É GESTÃO DEMOCRÁTICA E QUAIS SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA O TRABALHO ESCOLAR

Este capítulo tem como objetivo discutir acerca da compreensão sobre Gestão democrática e suas contribuições para o trabalho escolar. Para isso, realizamos um percurso teórico em torno de alguns conceitos. Em primeiro, lugar trataremos sobre a importância do Projeto Político Pedagógico, sua elaboração e implantação. Após esse entendimento, articularemos sobre a Gestão Democrática e autonomia no ambiente escolar. E por fim, faremos um resgate sobre a Escola Pública e suas transformações.

1.1 Projeto Político Pedagógico: Elaboração e Implantação

O Projeto Político-Pedagógico teve início após a constituição de 88 com o objetivo de oferecer autonomia às instituições de ensino para a construção de suas próprias identidades. Esse projeto é o referencial de qualquer instituição de ensino do Brasil. É preciso compreender que o projeto é regido pela LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação) 9394/96, sancionada em dezembro do mesmo ano e que possui 92 artigos voltados para a educação. O artigo 12 da LDB diz: "Os estabelecimentos de ensino respeitando as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica".

Neste artigo fica bem claro quanto à autonomia das instituições de ensino diante da elaboração do projeto, fazendo da escola um lugar "livre" para suas escolhas e decisões pedagógicas, sempre respeitando, é claro, a LDB que, como já citado, é o que rege o projeto. "O projeto é um documento que propõe uma direção política e pedagógica para o trabalho escolar, formula metas, prevê as ações, institui procedimentos e instrumentos de ação", explica Libâneo (2005, p. 345).

O Projeto Político Pedagógico, chamado de PPP pelos profissionais da educação, é o documento que orienta a concepção e a organização do trabalho educativo, estabelece os objetivos da escola, o perfil de sociedade e de cidadão que pretende formar para o futuro.

Portanto, o Projeto Político-Pedagógico é um documento obrigatório, flexível – pensado à luz da realidade da comunidade escolar. Veiga (1995) pauta alguns princípios que o PPP deve ter, são eles: Qualidade (do ensino), valorização do magistério (formação continuada), liberdade (de ensinar e aprender), gestão democrática (participação), igualdade (acesso, oportunidade). Sem esquecer que por ser um documento que reflete sobre a realidade dos sujeitos, as avaliações precisam ser voltadas ao seu público específico.

Ao que podemos entender, o PPP é um documento orientador do fazer educativo no ambiente escolar e não pode abster-se da responsabilidade de sua missão: a construção de uma educação de qualidade. O PPP é um documento de reflexão, e sua construção necessita ser feita de acordo com a realidade dos sujeitos inseridos na escola.

Segundo Veiga, a construção do Projeto Político Pedagógico se dá:

pela autonomia da escola, de sua capacidade de delinear sua própria identidade. Isto significa resgatar a escola como espaço público, lugar de debate, de diálogo, fundado na reflexão coletiva. [...] é preciso entender que o PPP da escola dará indicações necessárias à organização do trabalho pedagógico, que inclui o trabalho do professor na dinâmica da sala de aula (VEIGA, 1995, p. 14).

Neste ponto de vista, o Projeto Político-Pedagógico é um documento que orienta o trabalho pedagógico realizado pela escola, o planejamento de tudo que se pretende fazer, de realizar. Sendo assim, para a organização do PPP, a dinâmica da sala de aula e o trabalho docente são os maiores referenciais. Nele, estão estabelecidos os pilares e as ações para que a escola possa desempenhar sua função social, além dos direcionamentos administrativos e financeiros.

A construção do Projeto Político-Pedagógico, assim como o processo de atualização deste documento, é geralmente definida por contradições e alguns conflitos. Os ideais contraditórios surgem pelo fato de justamente ter a participação efetiva dos profissionais da escola, bem como dos alunos e familiares que também têm a participação da comunidade e órgãos públicos.

Cada participante traz consigo para as discussões diversas concepções, práticas, demandas, crenças, convicções, interesses que precisam ser unidos para a elaboração de um compromisso político e pedagógico pensando no coletivo.

O PPP vai muito além de um agrupamento de planos de ensino e atividades de diversos tipos. Segundo Veiga (1998), ele é vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola. O Projeto não é algo que é construído e finalizado, ele estará sempre em construção, em busca de melhorias nos processos educacionais.

O projeto busca um rumo, uma direção e tem compromisso com o coletivo. Ele também tem caráter político por sua articulação ao compromisso sociopolítico. Ainda se tratando em sua caracterização política, Veiga (1998, p. 02) explica que “é político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade”. A autora ressalta o PPP e suas práticas políticas, tratando a formação do cidadão para uma futura sociedade como compromisso da comunidade escolar em parceria com a comunidade externa, já que a construção do PPP deve ter a participação de todos.

No que diz respeito à dimensão pedagógica, Veiga (1998, p. 02) afirma que “reside à possibilidade da efetivação da intencionalidade da escola, que é a formação do cidadão participativo, responsável, compromissado, crítico e criativo.” Portanto, é pedagógico no sentido de definição de ações educativas e da necessidade das escolas em cumprirem seus objetivos e intenções.

Todas as ações e experiências vividas pelo professor são partes da organização do trabalho pedagógico. Nesse mesmo caminho, Masetto (1998, p.

183) afirma que "a expressão do fazer pedagógico comporta vários significados, entre eles está o trabalho realizado por toda a escola." Nesse sentido, a reflexão sobre a prática implica o fazer pedagógico como responsável pela interação professor-aluno, não somente em sala de aula, como também em outros espaços. Pode-se entender também que a ação é de toda a escola, tornando uma cooperação mútua, pensando no compromisso que a comunidade educativa tem para com os alunos.

A organização do trabalho pedagógico torna-se de suma importância nos processos educacionais, é preciso refletir sobre a realidade da escola, dos alunos, de suas famílias e tornar a educação inclusiva. Segundo Costa e Simões (2013, p. 107), o planejamento escolar precisa ser elaborado de forma a garantir a participação de todos os integrantes da vida escolar.

Veiga (1998) afirma que:

(...) o projeto político-pedagógico tem a ver com a organização do trabalho pedagógico em dois níveis: como organização da escola como um todo e como organização da sala de aula, incluindo sua relação com o contexto social imediato, procurando preservar a visão de totalidade. Nesta caminhada será importante ressaltar que o projeto político-pedagógico busca a organização do trabalho pedagógico da escola na sua globalidade (VEIGA, 1998, p. 02).

A relativa autonomia da escola contribui para a construção do PPP, capacitando a formação de identidade da instituição de ensino. Portanto, é importante resgatar a escola como espaço público, lugar de debates, diálogos, como princípio à reflexão coletiva. Veiga (1998) em suas reflexões ainda ressalta que "é preciso entender que o projeto político-pedagógico da escola dará indicações necessárias à organização do trabalho pedagógico, que inclui o trabalho do professor na dinâmica interna da sala de aula".

Porém, antes de assumir qualquer prática educativa dentro do ambiente escolar, é necessário fazer uma investigação da realidade dos sujeitos que estão inseridos no meio e isso nos remete a autonomia pedagógica, que é a essência do PPP. Nesse sentido, Veiga (1998) reforça que:

a autonomia pedagógica consiste na liberdade de propor modalidades de ensino e pesquisa. Está estreitamente ligada à identidade, à função social, à clientela, à organização curricular, à avaliação, bem como aos resultados e, portanto, à essência do projeto pedagógico da escola (VEIGA, 1998, p. 16-19).

De acordo com Licínio (1998), a imagem da escola como organização é uma das imagens menos difundidas, seja no domínio das representações sociais de professores, alunos e pais. E falando em organização é importante lembrar que:

o conceito de organização conduz-nos a um universo de inúmeras definições, pontos de vista, quadros conceituais, etc. Com efeito, se é difícil encontrar uma definição de organização que não seja aplicado a escola (LICÍNIO, 1998, p. 48).

Diante desse contexto, podemos entender que é extremamente necessário que façamos do ambiente escolar um espaço organizado e pensado à realidade dos sujeitos que estão inseridos na instituição, caso contrário, estaríamos somente perpetuando o espaço de ensino tradicional, onde o aluno não se faz protagonista do seu próprio aprendizado e desenvolvimento.

Para tanto, precisamos de um Projeto Político-Pedagógico um tanto ousado, com novas formas de pensamentos, priorizando cada sujeito com suas especificidades e aliando sempre as práticas pedagógicas aos interesses da maioria da população, tendo o domínio das bases teórico-metodológicas imprescindíveis para as formações das concepções assumidas coletivamente. Tratando nessa mesma linha de pensamento, Freitas (1991) afirma que:

as novas formas têm que ser pensadas em um contexto de luta, de correlações de força – às vezes favoráveis, às vezes desfavoráveis. Terão que nascer no próprio "chão da escola", com apoio dos professores e pesquisadores (FREITAS, 1991, p. 23).

Essa forma de pensamento traz mudanças significativas para a elaboração e implementação do Projeto Político-Pedagógico, visando a uma construção de forma coerente e propiciando situações as quais permitem que a equipe inserida no espaço escolar aprenda a pensar no fazer coletivo e participativo.

O ponto chave de toda nossa reflexão é pensar que a escola atual com todas suas características e mudanças não deve mais ter possibilidades de ser liderada de cima para baixo e na perspectiva do poder centralizador que dita todas as normas e exerce o controle técnico burocrático. A luta diária da escola, partindo do pensamento coletivo e participativo, é a descentralização em busca da autonomia e qualidade no ensino, desenvolvimento de todos os participantes da vida escolar, é o que vamos tratar a seguir.

1.2 Gestão democrática e autonomia no ambiente de ensino

A Constituição Federal de 1988 aponta a gestão democrática como um dos princípios para a educação brasileira, sendo ela regulamentada por leis complementares, como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e o Plano Nacional da Educação, em sua meta 19.

Está posto no Plano Nacional de Educação que a gestão precisa estar incorporada no processo de relação da instituição de educação com a sociedade em geral, de modo a possibilitar aos seus agentes a utilização de mecanismos de construção e de conquista da qualidade social na educação.

A construção da gestão democrática implica na luta pela garantia da autonomia no ambiente escolar, com a participação efetiva de todos nos processos de tomadas de decisões, desenvolvendo juntos propostas a serem implementadas na escola, desenvolvendo também a inserção de processos colegiados.

Quando pensamos em autonomia, logo nos vem à cabeça a ideia de independência no fazer, de liberdade. Entende-se na possibilidade de fazermos aquilo que queremos e que entendemos ser o melhor para nós, em certo momento.

Para que possamos entender melhor o conceito Holanda (1983, p. 136) diz que a autonomia se caracteriza pela "Faculdade de se governar por si mesmo; direito ou faculdade de um país se reger por leis próprias; emancipação;

independência; sistema ético segundo o qual as normas de conduta provêm da própria organização humana”.

A autonomia é a possibilidade e a capacidade de a escola elaborar e implementar um projeto político-pedagógico que seja relevante à comunidade e à sociedade a que serve (NEVES, 1995).

Ao discutir a autonomia da escola, Veiga (1998) destaca quatro dimensões consideradas básicas para o bom funcionamento de uma instituição educativa e que, segundo ela, devem ser relacionadas e articuladas entre si:

Autonomia administrativa – consiste na possibilidade de elaborar e gerir seus planos, programas e projetos.

Autonomia jurídica – diz respeito à possibilidade de a escola elaborar suas normas e orientações escolares em consonância com as legislações educacionais, como, por exemplo, matrícula, transferência de alunos, admissão de professores, concessão de grau.

Autonomia financeira – refere-se à disponibilidade de recursos financeiros capazes de dar à instituição educativa condições de funcionamento efetivo.

A autora deixa claro que autonomia da escola é importante para a boa funcionalidade da instituição. Mas vale lembrar que essa liberdade deve ser praticada dentro do que é legal, do que é previsto em lei.

A prática de uma gestão democrática na escola segundo Costa e Simões (2013, p.107) “amplia a leitura da mesma de forma abrangente, e possibilita que as práticas pedagógicas abram novos caminhos e alternativas, redimensionando a gestão escolar a partir do pensar coletivo e com vista às reais necessidades da comunidade escolar”. Não se ensina nem impõe a democracia. Ela tem que ser vivida em um processo de (re)construção permanente dentro da escola (SOUZA, 2005).

A promoção de um ser humano sociável deve ser feita na família e na escola, por esse motivo, a articulação entre família e escola deve acontecer,

utilizando de um planejamento participativo e priorizando as formas de atuação da família nos projetos escolares. A escola surgiu como extensão da família e uma de suas funções ainda é contemplar e ampliar o seu papel educativo, para que isso ocorra é preciso planejamento e muita dedicação.

O contexto familiar caminha juntamente com o escolar, pois não há como pensar no sujeito sem pensar na família. As vivências e os laços que são criados antes mesmo de o sujeito ingressar no espaço escolar é que vão determinar de que forma esse ser irá se desenvolver. A participação da família no convívio escolar é indiscutível. Partindo desse pensamento, Oliveira e Clifton nos trazem a seguinte reflexão:

O contexto familiar, comunitário e cultural/religioso também afeta a formação de conceitos “práticos” importantes sobre o funcionamento do mundo e da sociedade. Visões ingênuas do mundo ou explicações não científicas ou não lógicas que o aluno desenvolve provém em grande parte daí e precisam ser discutidas de forma cuidadosa na escola, que tipicamente adota e valoriza critérios racionais e lógico-científicos para explicar o mundo e seu funcionamento. Da mesma forma, os valores das famílias nem sempre coincidem com os valores da escola – por vezes, são até conflitantes (OLIVEIRA; CLIFTON, 2001, p. 70)

As ideias de cada sujeito ora ou outra serão conflitantes, o que é normal em várias vertentes do convívio social, porém isso não torna a democracia uma prática ruim, pelo contrário, o sujeito aprende a ouvir e respeitar a ideia alheia, buscando sempre o melhor para o coletivo.

A democratização da gestão é pensada enquanto possibilidade de melhora na qualidade pedagógica nos processos educacionais das escolas, na elaboração de um currículo pensado a realidade dos sujeitos que estão inseridos, na integração de todos os envolvidos na escola como gestores, professores, estudantes, pedagogos, técnico-administrativos, serviços gerais, vigias, agentes de portaria, comunidade, envolvendo efetivamente todos no processo de desenvolvimento do trabalho escolar. A gestão democrática propõe um processo de participação ativa e coletiva.

A escola, como instituição que tem a tarefa de promover o diálogo, a humanização do humano e a sua emancipação (ADORNO, 1998). Diante do exposto, entende-se que a instituição de ensino precisa promover uma educação integral, sem desmerecer todas as vivências e particularidades do sujeito.

A gestão democrática é compreendida como um processo político, no qual as pessoas que desempenham um papel sobre a escola reconhecem problemas, dialogam sobre o mesmo para posteriormente planejar ações para a solução do problema e desenvolvimento da própria escola. O processo amparado no diálogo tem a participação efetiva de todos da comunidade escolar. Partindo do mesmo pensamento, Souza afirma que:

(...) a gestão da escola pública pode ser entendida pretensamente como um processo democrático, no qual a democracia é compreendida como princípio, posto que se tem em conta que essa é a escola financiada por todos e para atender ao interesse que é de todos; e também como método, como um processo democratizante, uma vez que a democracia é também uma ação educativa, no sentido da conformação de práticas coletivas na educação política dos sujeitos (SOUZA, 2009, p. 126).

É claro que essas ideias não são nem de longe a realidade da gestão das escolas públicas, porém, se tomamos o conceito como base a ser obtida para uma futura realidade, a democracia pode ser bastante útil. Isto é, a gestão democrática, nessa perspectiva, talvez se assemelhe a um tipo ideal (WEBER, 1992, p. 137).

Licínio (2018) enfatiza que a gestão democrática da escola é, sobretudo, um processo contínuo e nunca concluído de aprofundamento e de vivência da democracia nas escolas. A gestão democrática estará em constante transformação e aperfeiçoamento, não é um processo que terá fim. Por esse motivo, é sempre indispensável o diálogo e a reflexão acerca de tudo que envolve a realidade da escola.

Paro (1987) relata que toda vez que se propõe uma gestão democrática da escola pública que tenha uma efetiva participação de todos que fazem parte da comunidade escolar, acaba soando como algo utópico. Isso se dá pelo fato

de que a sociedade está acostumada a viver numa falsa democracia, onde o povo passa a não ter voz e o poder de tomadas de decisão fica centralizado na classe dominante, aqueles que gozam de influências e capital financeiro elevado. Por mais que se falasse em democracia, era algo muito superficial, tanto que a luta por uma sociedade mais democrática, livre escolha entre outros aspectos continua forte até os dias de hoje.

Paro (1987) também traz a ideia de que os grupos que estão no poder jamais vão conceder espontaneamente à autonomia a escola. O poder e a autonomia só serão conquistados com a luta das classes trabalhadoras, precisando buscar a reorganização da autoridade dentro da escola, para que assim, a escola tenha condições de alcançar os objetivos educacionais vinculados com os interesses das classes que vivem da venda de sua força de trabalho.

Quando a gestão democrática surgiu, trazendo consigo todo o Ideal de sujeitos participativos e descentralização de poder, claramente foi algo um tanto assustador, tanto para os profissionais da educação, quanto para os sujeitos que estavam inseridos no meio escolar. Isso porque além de ser algo totalmente “novo” diante do que era vivido, era algo desafiador. Uma gestão com garantias de participação nas decisões da escola, onde o sujeito ganharia voz e a comunidade seria mais ativa, era algo desejável.

Paro (1992) também argumenta que o processo só se torna democrático quando todos lutam pela mesma causa, não havendo resistência entre a instituição escolar e os demais participantes. O processo democrático da escola visa por participação de todos, porém, é necessário que os ideais por mais divergentes que sejam, estejam alinhados a causas em comum, tornando assim uma “luta” igualitária. Com respeito à diversidade de interesses dos grupos, ainda segundo Paro:

na escola pública, que atende às camadas populares, tanto diretor quanto professores, demais funcionários, alunos e pais possuem, em última análise, interesses sociais comuns, posto que são todos trabalhadores, no sentido de que estão todos desprovidos das condições objetivas de produção da existência material e social e têm

de vender sua força de trabalho ao Estado ou aos detentores dos meios de produção para terem acesso a tais condições (PARO, 1992, p. 42).

É claro que por mais que os interesses sociais sejam comuns, nem sempre as decisões tomadas acontecem de forma harmoniosa e sem conflitos. Na escola estão inseridas muitas pessoas, com pensamentos contraditórios e interesses conflituosos. Paro (1992, p.263) afirma que “com um processo de democratização da administração da escola, o que não acontece na escola pública, é de se esperar que a explicitação desses conflitos se dê de forma mais radical”. Com isso, a gestão democrática se torna uma prática um tanto difícil no início, porém, bastante satisfatória para todos os sujeitos. Cabe a todos um esforço coletivo mediante ao diálogo, em busca do bem comum.

Paro (1992, p. 264) enfatiza que se estamos interessados na participação da comunidade na escola, é preciso levar em conta a dimensão em que o modo de pensar e agir das pessoas que aí atuam facilita/incentiva ou dificulta/impede a participação dos usuários. É importante considerar a visão da escola a respeito da comunidade e sua postura diante da própria participação popular.

Tanto a gestão democrática, quanto a autonomia no ambiente escolar nos faz refletir acerca dos diversos problemas que a escola pública vem enfrentando ao longo dos anos. Leva-nos a percepção de uma escola mais acolhedora, que visa à educação integral, que se preocupa com a formação de um sujeito crítico e participativo, ciente de seus deveres e obrigações diante da sociedade.

Diante dos aspectos importantes da gestão democrática, Paro (1992) destaca os altos índices de repetência e evasões da escola pública devido a um sistema de avaliação punitivo e um modelo de educação extremamente ultrapassado, no qual a única preocupação é preparar o aluno para o mercado de trabalho e vestibular.

O sistema escolar ultrapassado não se preocupa em atender o sujeito atual, com características próprias e necessidades diferentes do sujeito de tempos atrás. Como também não visa atender o sujeito de forma a garantir que

se torne um cidadão de autonomia intelectual e política. Diante de toda nossa reflexão acerca da gestão democrática e autonomia no espaço escolar, podemos perceber que ainda há muita luta pela frente.

Mudanças são necessárias, além disso, vivemos em um mundo com transformações diárias, e é claro que a escola pública necessita acompanhar essas modificações, é o que trataremos a seguir.

1.3 A escola pública e suas transformações

Sabemos que escola pública sofreu inúmeras transformações desde o seu surgimento e não é segredo para ninguém o quanto foi difícil e conflituosa sua afirmação perante a sociedade. Porém, se já era um desafio manter uma escola e sua organização há tempos atrás, hoje, mesmo com a evolução da sociedade e seus governantes, a instituição escolar ainda enfrenta diversas dificuldades para se conservar e tentar contemplar seu papel educativo através de sua organização.

Para entendermos todo o processo de transformação que a escola pública sofreu, teremos que voltar para o ano de 1549 quando surgiu a pedagogia Jesuítica.

Os jesuítas faziam parte de uma ordem religiosa católica chamada Companhia de Jesus. Inicialmente, eles tinham a “missão” de cristianizar as populações indígenas do território colonial. Com a chegada dos Jesuítas, a população indígena foi submetida ao conjunto de valores da Europa, com isso as suas crenças e culturas foram minadas. Azevedo (1976, p.17) tem se referido a esse lento trabalho de substituição da cultura indígena por outra com as seguintes palavras: “os jesuítas foram de fato puros agentes europeus de desintegração de valores nativos...”

Os Jesuítas também foram responsáveis pela fundação das primeiras instituições de ensino do Brasil colonial. Os colégios da época eram administrados dentro da colônia, dessa forma todo o conhecimento era

controlado e centralizado pela igreja. Logo, entende-se que a educação era hierarquizada. E assim começou a educação no país, de forma controladora, sem respeitar a diversidade existente na época.

Em março de 1541, a Companhia deliberou sobre a fundação de instituições de ensino e estabeleceu um conjunto de condições (SCHMITZ, 1994).

Puentes (2010) destaca que:

(...) três anos depois os jesuítas já tinham fundado sete residências universitárias e, em outubro de 1548, colocaram a funcionar a primeira instituição escolar dedicada primariamente aos estudos laicos (O Colegio de Mesina, na Sicília). Em 1556, funcionavam 30 (trinta) colégios na Europa. A partir de então, sobretudo, no período de 1580 a 1615, o sistema educacional jesuíta cresceu de maneira significativa e, em 1615, estavam funcionando mais de 300 (trezentos) colégios (PUENTES, 2010, p. 481).

Após a educação Jesuíta, que era fortemente controlada pela Igreja, em 1759, surgiu o período das “aulas Régias”, sendo estas instituídas pela reforma pombalina.

As “aulas Régias” foram a primeira sistematização do ensino público e laico no Reino de Portugal. Caracterizavam-se pelo estudo da humanidade e pertenciam ao Estado, e não mais à igreja. Foi a primeira forma de sistema do ensino público do País. As primeiras aulas foram implantadas em 1774. Na prática, com as aulas régias pouco se mudou em relação à realidade educacional do Brasil. Cardoso (2004) relata que:

a permanência praticamente inalterada do sistema das *Aulas Régias* no Brasil da virada do século XVIII para o seguinte, estendendo-se ainda durante o primeiro reinado, deveu-se à continuidade dos modelos de pensamento em nossa elite cultural. Existiu um grande descompasso entre o pretendido pelo governo monárquico – tanto o português quanto o brasileiro, após a independência – e aquilo que as condições sociais e econômicas viriam permitir, dentro de um modelo produtivo excludente, escravista e pautado numa mentalidade que contribuía para se perpetrar tal situação (CARDOSO, 2004, p. 190).

Até então, podemos perceber que, apesar das “mudanças”, o sistema educacional ainda era voltado para a minoria, visando aos interesses das elites

da época, com uma estrutura empobrecida quando se trata de educação integral, pensamento crítico, autonomia intelectual.

Após as “aulas régias”, em 1827, surgiram as primeiras tentativas de organizar a educação como responsabilidade do poder público. Segundo Saviani (2004), podemos distinguir os seguintes períodos:

1º criação das escolas primárias nos estados, impulsionada pelo ideário do iluminismo republicano (1890-1931) 2º regulamentação, em âmbito nacional, das escolas superiores, secundárias e primárias incorporando crescentemente o ideário pedagógico renovador (1931-1961) 3º unificação da regulamentação da educação nacional abrangendo a rede pública nas suas três instâncias, municipal, estadual e federal, e privada que direta ou indiretamente foram sendo moldadas segundo uma concepção produtivista de escola (1961-2001) (2004, p. 02).

Em 1890, o Estado de São Paulo deu início a uma ampla reforma educacional, o começo se deu pela implantação do ensino graduado na escola normal. Os grupos escolares surgiram como a maior inovação das normas de organização das escolas primárias, que foram aprovadas em meados de 1892. Nesse sentido, ainda tratando sobre as mudanças que ocorriam nesse ano, Saviani relata que:

a par da organização administrativa, reunindo várias classes regidas por diferentes professores sob uma direção comum, e dos aspectos pedagógicos compreendendo a definição dos conteúdos curriculares e do método de ensino, um elemento importante dessa política educacional, foi a iniciativa de construir, para abrigar os grupos escolares, vistosos prédios públicos (2004, p. 03).

A partir das mudanças, em 1893 os grupos escolares foram se espalhando por todo o estado de São Paulo, onde o modelo propagou-se por todos os estados, sendo assim, a organização pedagógica elementar foi aceita e encontrava-se em vigência nas quatro primeiras séries do Ensino Fundamental.

Já em 1930, com a vitória da Revolução, foi criado o Ministério da Educação e Saúde Pública. Juntamente com os seis decretos, conhecidos como reformas de Francisco Campos, surgiu a criação do Conselho Nacional de

Educação, criado pelo decreto 19.850, destinado a cuidar das questões educacionais, analisando suas necessidades e propondo soluções. Foram criados também os Estatutos das Universidades brasileiras, a organização das universidades do Rio de Janeiro e dos ensinos secundários e comerciais.

É claro que nessa época, infelizmente o ensino primário ainda não havia sido contemplado, mas não podemos deixar de perceber que foram os primeiros passos de reformas educacionais existentes no país.

Já em 1932, surgiu o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, um documento escrito por 26 educadores, pensado à luz de uma reconstrução educacional no país, com o intuito de oferecer diretrizes para uma política de educação. Esse documento foi o marco de projeto de renovação educacional em todo o país. Por meio do manifesto, foi possível perceber a desorganização do aparelho escolar, propunha que o Estado organizasse um plano de educação geral, defendendo a escola única, laica e pública, obrigatória e gratuita.

É claro que o movimento reformador sofreu fortes críticas, principalmente da igreja católica, no que diz respeito à expectativa de educar a população. A igreja ainda sentia a necessidade de comandar o “ensino” voltado para a sociedade, para assim manter o controle e a ordem.

Sabemos que ao longo da história educacional o acesso à educação de qualidade era restrito apenas às classes de elite, enquanto as classes menos favorecidas eram doutrinadas à educação centralizada somente ao trabalho.

A escola integral e única que foi proposta pelo Manifesto ia contra a educação da época, dita tradicional. A “nova escola” proposta iria além dos limites impostos pelas classes, teria um foco mais humano, com uma função social para capacitar todos os grupos sociais, sem distinções, oportunizando uma educação de igualdade para todos. Para tornar essa educação dita integral, formadora de intelectos, de capacitação de desenvolvimento natural do ser, era necessário um programa de política educacional integrador e amplo. Segundo

Saviani (2004), outro aspecto relevante que também surgiu na década de 30 foi a questão da formação de professores.

Para que esta de fato acontecesse com qualidade, foi preciso a criação de um modelo padrão de Faculdade para todo o país. E diante da compreensão de Saviani:

em 1939 adotou-se como modelo padrão para todo o país a estrutura de Faculdade Nacional de Filosofia, organizada em quatro seções: Filosofia, Ciências, Letras e Pedagogia, às quais se acrescentou, ainda, uma seção especial denominada didática, prevendo-se duas modalidades de curso: o Bacharel, com duração de três anos, e a Licenciatura (2004, p. 03).

Como podemos perceber que as regulamentações do ensino eram feitas de acordo com as urgências definidas pelos grupos políticos que comandavam a época.

Já em 1964, todo o ensino do país foi reorientado, devido ao Golpe Militar. A nova situação imposta exigia adequações e mudanças na legislação educacional. Entretanto, segundo Saviani (2004) o governo militar não considerou necessário modificá-la totalmente mediante a aprovação de uma nova lei de diretrizes e bases da educação nacional. Seria necessário somente ajustar à organização de ensino a situação atual.

Saviani (2004) afirma que um legado importante deixado por esse período se refere à institucionalização e implantação dos Programas de Pós-Graduação, a partir do parecer n°. 77, aprovado pelo Conselho Federal de Educação em 1969.

Em 1988, surgiu o projeto de uma nova LDB, no qual a principal característica era o empenho de libertar a educação da política. Porém, tal proposta não foi aprovada, devido à interferência do governo. Em seu lugar foi aprovada a proposta do senador Darcy Ribeiro mais flexível às propostas e ideais do governo, que deu origem a nova LDB 9.394, promulgada em 20 de dezembro de 1996.

Em relação à organização do ensino, Saviani (2004) relata que a LDB manteve, no fundamental, a estrutura anterior, apenas alterando a nomenclatura ao substituir as designações de ensino de 1º e 2º graus, respectivamente, por ensino fundamental e médio.

Em relação às medidas propostas pela nova LDB, que solicitava regulamentação ou aprovação de leis específicas, estava em destaque o Plano Nacional de Educação, que estipulava metas a serem alcançadas e previsão de recursos para o financiamento da educação.

Ao fazermos esse resgate da educação/escola, podemos notar os enormes avanços que todo o processo educacional sofreu, tanto na questão de políticas públicas relacionadas ao âmbito educacional, quanto a qualidade de ensino. O conhecimento que antes era direcionado apenas à elite passou a ser um direito de todos, não mais voltado ao trabalho e sim à evolução intelectual das classes, priorizando uma educação integral, com professores capacitados para serem os mediadores do conhecimento e não mais os únicos detentores de inteligência/conhecimento, sabedoria.

É importante perceber essas transformações que foram obtidas através de muita luta ao longo dos anos. Perceber que todo esse processo foi necessário para chegarmos a escola que temos hoje, uma escola mais preocupada com o sujeito que está inserido nela, uma escola pensada à luz da realidade da comunidade escolar, com professores habilitados para exercer sua função, com formação continuada. Lugar onde se valoriza cada participante da vida escolar.

Uma escola que começou com poder centralizado e hoje atua muito mais com o poder descentralizado, onde professores, gestores e pedagogos desenvolvem juntos a proposta pedagógica, todos envolvidos no cotidiano da escola, valorizando a autonomia, sem esquecer que existe um currículo a ser seguido. Essa é a escola que caminha para o futuro, uma escola integral, formadora de sujeitos críticos e conscientes de sua realidade.

É claro, como qualquer legado, o século XX nos deixou marcas positivas e negativas, mas não podemos negar que, em se tratando do campo das investigações, avançamos muito impulsionado pelo desenvolvimento do campo da pós-graduação. Através de investigações, temos clareza dos problemas existentes, das deficiências que se encontram no sistema e posteriormente do caminho a seguir para saná-las.

CAPÍTULO II

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como objetivo descrever a metodologia da pesquisa do trabalho, uma vez que é necessário embasar a forma como ocorrerá a obtenção de informações, tendo em vista evidenciar os objetivos apresentados na pesquisa. Para tanto, apresentaremos o tipo de pesquisa, o campo e instrumentos da pesquisa e os sujeitos envolvidos.

2.1 Tipo de Pesquisa

A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, pois, segundo Minayo (1994, p. 21-22), “responde a questões muito particulares, essa abordagem aprofunda-se no mundo dos significados das ações, das relações humanas”. Sendo assim, entende-se que ela se relaciona com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Visando ao nosso objetivo geral, é importante ressaltar que a escolha do método de estudo de caso foi feita a partir da necessidade de uma compreensão maior sobre a gestão democrática, sua funcionalidade e influência na organização do trabalho escolar dentro da Escola Municipal Professor Waldir Garcia, onde, vale lembrar, foi a primeira escola da cidade de Manaus que inseriu a gestão democrática em suas práticas pedagógicas.

Quanto aos procedimentos, utilizamos o estudo de caso, pois buscamos evidenciar a influência que o espaço escolar sofreu desde a inserção da gestão democrática e mostrar à comunidade acadêmica/social a importância das transformações sofridas pela escola através do tempo. Segundo Yin (2001):

um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Conduz o pesquisador através do processo de coletar, analisar e interpretar observações (YIN, 2001, p. 30).

Diante da questão do estudo da pesquisa exposto, o presente trabalho buscou compreender como a gestão democrática influencia na organização do trabalho escolar, quais suas contribuições para os sujeitos do ambiente escolar. Para tanto, realizamos pesquisa bibliográfica acerca do tema, análise de informações documentais, questionário aberto e entrevista.

Visando aos objetivos que envolvem essa pesquisa, foram realizadas pesquisas bibliográficas na literatura científica a respeito do tema abordado, bem como análise de documentos da escola. Sobre a análise documental, Richardson *et al.* (1999, p. 230) informa que ela “consiste em uma série de operações que visam estudar documentos no intuito de compreender circunstâncias sociais e econômicas”. Compreendemos que esse tipo de análise busca tornar claro o conteúdo abordado no documento escolhido para a coletânea da pesquisa, de forma que apresente o contexto do assunto para a construção de um *status* científico.

Utilizamos ainda observação direta para investigar de que forma a gestão democrática favorece a participação de todos na escola. Segundo Lakatos e Marconi (1992, p. 222), a observação direta é um tipo de atividade que “(...) utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar”. A observação direta é um método que permite o pesquisador tem um contato maior com a realidade onde se deseja estudar.

2.2 Campo da Pesquisa

A pesquisa ocorreu na Escola Municipal Professor Waldir Garcia, localizada no bairro São Geraldo, zona Centro-Sul na cidade de Manaus. Ato de criação/Lei Municipal, nº 202Q93, reconhecida através do parecer nº 024/89 do C.E.E/AM tendo como entidade mantenedora a Secretaria Municipal de Educação – SEMED e juridicamente a Prefeitura Municipal de Manaus. Foi inaugurada no dia 04 de outubro de 1986 com o nome de “Centro Comunitário Manoel Ribeiro”, atendendo as solicitações feitas pela comunidade, através da irmã Maria do Rosário.

O Centro Comunitário Manoel Ribeiro foi construído na área do antigo Bairro da Preguiça, nome dado ao lugar, pois, segundo se conta, ali foram encontrados vários desses animais quando os trabalhadores abriam as passagens para passar os canos que eram grossos da adutora entre os reservatórios de água do mocó e bombeamento. Hoje, o local em referência denomina-se Rua Pico das águas, Bairro São Geraldo.

O Centro Comunitário Manoel Ribeiro possuía 04 salas de aula, Diretoria, 1 Secretaria, Sala de Leitura, Salão de Reuniões, Cozinha, Banheiro Feminino e Masculino, Quadra de Esporte e chapéu de Palha.

Em 1989, o Centro Comunitário Manoel Ribeiro através do parecer nº 024/89 do Conselho Estadual de Educação/AM passou a chamar-se Escola Municipal Professor Waldir Garcia numa homenagem ao ilustre advogado e pedagogo amazonense Waldir Garcia, por ato administrativo do senhor Secretário Municipal de Educação Dr. Wilson Alecrim. A escola passou a oferecer curso de alfabetização e 1ª a 4ª séries do Ensino Fundamental nos turnos matutino e vespertino, e ainda o programa de Educação Básica (PEB) do ensino Supletivo no turno noturno.

Em 1995, a Escola foi ampliada e reformada na administração do prefeito Eduardo Braga, de acordo com o Programa de Expansão e Manutenção da Rede Física Escolar. Foram construídos um banheiro social, um refeitório com

capacidade para 100 alunos, um depósito para material de limpeza. O antigo chapéu de palha foi reconstruído e passou a chamar-se Centro de Recreação Professor Júlio César de Moraes Passos, numa homenagem póstuma ao ex-professor de Educação Física da Escola, dispendo de banheiro feminino e masculino, chuveiro, bar e depósito. A quadra de esportes “Jordon Cordeiro da Costa” numa homenagem póstuma a um ex-aluno da escola, foi totalmente reformada, adquirindo vestiários masculinos e femininos e banheiros com chuveiros.

A reforma geral da Escola, bem como a climatização das salas de aula, a construção da cobertura da quadra de esportes, dois novos banheiros e bar fizeram parte do Programa de Manutenção e Expansão da Rede Física Escolar, na administração do Prefeito Alfredo Nascimento.

Desde sua inauguração, a Escola já teve os seguintes diretores: A professora Maria Auxiliadora Beckman de Lima de 04/10/1986 a 20/07/1993; a professora Maria das Graças Soares Cipriano, de 21/07/93 a 20/01/1994, o Pedagogo Ronmar Gomes de Souza, de 21/01/ 1994 a 03/07/2005 e a professora Lúcia Cristina C. de B. Santos, de 04/07/2005 até os dias atuais.

Desde 2006, a escola funciona em tempo integral, abrangendo as séries iniciais do ensino fundamental. Atualmente, a escola atende 226 alunos regularmente matriculados numa região de extrema vulnerabilidade social, por se localizar em área de igarapés. A escola tem capacidade de atender 250 alunos no período integral.

Referente à estrutura física, a escola possui um hall de entrada, nove salas, sendo oito utilizadas, uma quadra poliesportiva coberta, um chapéu de palha que atende também as necessidades da comunidade, uma horta, onde tudo que é plantado é introduzido na alimentação escolar, laboratório de informática, sala de recursos multifuncionais para Atendimento Educacional Especializado (AEE), cozinha, biblioteca, sala dos professores com banheiro, diretoria com banheiro, sala da secretaria, dois banheiros no térreo, dois banheiros no primeiro andar (ambos adequados ao uso de alunos com

deficiência ou mobilidade reduzida), 2 parquinhos, sala odontológica, escovódromo, refeitório, dispensa, pátio coberto, área verde, área de compostagem e sementeiras. Atualmente está sendo reformada a sala que será o laboratório de ciências, mais um ganho para a comunidade escolar local.

Quanto ao corpo docente da escola, é composto por 15 professores, 2 pedagogas, uma gestora, 1 secretária, 2 auxiliares administrativos, 1 auxiliar de biblioteca, 1 dentista. Todo o corpo docente trabalha em tempo integral.

2.3 Instrumentos de Pesquisa

Quanto aos instrumentos da pesquisa, foram utilizados questionário aberto com uma professora e conversas informais. Segundo Marconi e Lakatos (2010, p.184) “o questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma serie ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

Além do questionário aplicado com uma professora, também utilizamos a entrevista semiestruturada com a gestora da escola, para que pudéssemos analisar as suas diferentes falas diante do tema e ter uma compreensão maior através do olhar das entrevistadas sobre as influências sofridas na escola com a gestão democrática. Segundo Dencker (2000), uma entrevista pode ser definida pela interação e pela comunicação verbal entre participantes e pesquisador, de forma organizada. A entrevista pode ser estruturada com perguntas já definidas ou semiestruturadas, dando mais liberdade de intervenção ao pesquisador.

Para o melhor entendimento da pesquisa, também houve a observação da rotina escolar que, para Marconi e Lakatos (2010, p.173), a observação é uma técnica de coleta de dados para que possamos obter informações e utilizar os sentidos para o alcance dos aspectos da realidade. Afinal, é necessário examinar também os fatos que ocorrem dentro do campo de pesquisa.

Além da aplicação do questionário aberto, entrevista semiestruturada e observação, fizemos uma análise do Projeto Político Pedagógico para que pudéssemos entender como ocorre sua elaboração e implantação dentro da escola, além de identificar se há algo que cite a gestão democrática e suas práticas dentro da escola. A necessidade de análise do PPP surgiu por ser ele o documento que orienta todo o fazer pedagógico.

2.4 Participantes da Pesquisa

Os participantes da pesquisa foram uma professora do ensino fundamental I e a gestora da Escola Municipal Professor Waldir Garcia.

A exposição dos resultados das entrevistas e as análises dos questionários aplicados possibilitaram a compreensão sobre o tema abordado nesta pesquisa. Com o método escolhido, foi possível buscar o porquê dos questionamentos, discutindo assim os resultados. Dessa forma, uma das principais características desta pesquisa está voltada ao respeito aos participantes, aos objetivos pretendidos, buscando aproximar-se dos resultados mais verídicos possíveis.

CAPÍTULO III

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO: O CASO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA MUNICIPAL PROFESSOR WALDIR GARCIA

Neste capítulo, trataremos acerca dos resultados da pesquisa, realizando uma análise do questionário aplicado com uma professora do ensino fundamental I e uma entrevista com a gestora da escola. Trataremos também da análise do projeto político-pedagógico da escola, além de descrever como ocorre a construção do mesmo e de que forma acontece sua implementação.

Para realização desta pesquisa, contamos com a colaboração de uma professora e a gestora da Escola Municipal Professor Waldir Garcia, localizada na zona centro-sul de Manaus.

3.1 A organização do trabalho escolar na gestão democrática

A Escola Municipal Professor Waldir Garcia, que existe há 32 anos, nem sempre foi uma escola democrática. Anteriormente, era muito rígida e com aspecto tradicional, de forma que na escola não existia sequer a “hora do recreio”. Os alunos apenas iam ao refeitório por sala, em fila indiana, lanchavam e voltavam para a sala de aula. A escola também continha um alto índice de abandono, uma vez que os alunos deixavam de ir para pedir dinheiro no sinal ou por insatisfação com a escola.

A partir da atual gestão iniciada, em 2005, começaram a surgir as mudanças dentro do espaço escolar. Foi a partir daí que o processo de abertura da escola com participação de todos começou a se manifestar, os participantes da escola identificavam problemas, buscavam soluções para, posteriormente, resolver os problemas que eram identificados.

A gestão democrática foi inserida em suas práticas pedagógicas no ano de 2016. O corpo docente fez uma viagem para São Paulo e Rio de Janeiro a fim de conhecer escolas onde a gestão democrática/participativa e educação integral já faziam parte da rotina.

Nessa viagem, os profissionais da educação tiveram a oportunidade de conhecer e acompanhar de perto todo o processo de gestão democrática/participativa e educação integral, os quais serviram de inspiração para que pudessem adequar a realidade da escola Waldir Garcia, até porque não se queria uma receita pronta a qual pudessem copiar o processo, mas sim uma motivação para a melhoria do colégio.

A escola, como a própria gestora citou em entrevista, ainda está em processo de aprendizagem sobre a Gestão Democrática, na qual há uma gestão participativa. Até porque os participantes dessa gestão são frutos de outra antiga onde as práticas escolares eram bem tradicionais/ditadoras, com o poder de decisão centralizado somente no diretor.

Com a Gestão compartilhada, é possível dividir as responsabilidades com toda a equipe da escola, com todos os segmentos, desde os serviços gerais, professores, família, comunidade, os deveres são divididos. Além de valorizar as ideias das pessoas envolvidas na escola, ideias que surgem para contribuir com a organização do trabalho escolar. De acordo com Paro:

(...) é bom enfatizar que, quando falamos em participação da comunidade, estamos preocupados com a participação na tomada de decisões. Isto não elimina, obviamente, a participação na execução; mas também não tem esta como fim, mas sim como meio, quando necessário, para a participação propriamente dita, entendida esta como partilha do poder (PARO, 1992, p. 260).

É muito mais interessante dentro do ambiente escolar você fazer “com” do que fazer “para”, pois quando os sujeitos participam da criação das regras, das normas, das discussões do processo acabam se sentindo mais envolvidos, se sentem parte, se empoderam. A gestão democrática, participativa constrói uma relação horizontal entre todos os participantes da escola.

Após a inserção desta gestão, a escola sofreu diversas transformações, uma delas foi o surgimento das assembleias que é um espaço voltado para o diálogo de alunos, professores, gestora, coordenadoras pedagógicas e demais funcionários da escola. Nos momentos em que ocorrem as assembleias são discutidos acontecimentos da rotina escolar, tomadas de decisões voltadas às práticas da escola, entre outros assuntos.

A assembleia, cujo objetivo é dar voz a todos os participantes do ambiente escolar, torna-se um exemplo bem claro da convivência democrática com o outro. Segundo Paro (2016), a política democrática é caracterizada pelo diálogo com o outro, na qual cada um tem interesses, conversam entre si e chegam a uma determinada decisão em prol do bem comum. Sendo assim, acaba desconstruindo toda a ideia de política autoritária ou de dominação em que um domina o outro de acordo com sua posição hierárquica.

Ainda nesse contexto, Paro (2016) diz que o que existe de administrativo na educação é a capacidade de conviver com o outro democraticamente. E o fazer pedagógico dentro de uma escola democrática deve ter como base essa

convivência dialógica entre os sujeitos, para que haja, como Paro (2016) cita, uma escola que se produza um ser humano-histórico, onde ele possa se apropriar da cultura, formar sua personalidade e ter apropriação livre do saber.

A escola também identificou melhorias na questão da indisciplina, violência e *bullying* por partes dos alunos. O respeito e a solidariedade se tornaram algo muito mais presentes. Dentro da escola existem quatro valores e pilares que são trabalhados: a empatia, a criatividade, o trabalho em equipe e o protagonismo. Com isso, é trabalhado também o favorecimento de melhoria de relações entre os alunos e professores, o respeito mútuo.

Uma característica muito forte da escola Waldir Garcia é a diversidade, não só pelos alunos com necessidades especiais, mas também pelo fato de hoje existirem muitos alunos estrangeiros. Atualmente estão inseridos na escola venezuelanos e haitianos advindos de culturas totalmente diferentes da brasileira. A gestão participativa tornou capaz a inserção de um trabalho voltado à questão do respeito às diferenças culturais, raciais, de gênero, entre outras.

A escola tem um papel fundamental quando se diz respeito à promoção de inclusão e a cidadania de todos os alunos, visando banir todo tipo de injustiça e discriminação, olhando os seres humanos que possuem capacidades e valorizando-os como pessoas. De acordo com Ribeiro (2004, p.7), "(...) a educação é essencial no processo de formação de qualquer sociedade e abre caminhos para a ampliação da cidadania de um povo".

O que antes era visto como algo diferente e até estranho, hoje é algo normal para todos que vivem dentro da escola, os alunos estrangeiros têm um bom convívio com os brasileiros. Os alunos se ajudam, se respeitam, se tratam de igual para igual, aceitando e apreciando sempre as diferenças existentes entre eles.

Outra característica da escola é o fato de os alunos de 15/16 anos fora da faixa etária estudarem junto com os alunos pequenos, devido a inclusão ser trabalhada amplamente na Escola Waldir Garcia. De forma que, para eles, não

existe a diferença do grande para o pequeno, assim como a do negro para o branco, todos são iguais, todos fazem as atividades juntos. Um aprende com o outro, entendem e se fortalecem com as diferenças e trazem isso para a aprendizagem.

Dentro da escola existem também os grupos de responsabilidade. A escola é dividida por vários grupos, cujo objetivo varia. Dentre eles, existe o responsável por zelar pela escola, pelo patrimônio, não deixar que se deteriore e que conscientizem os próprios alunos sobre a preservação do espaço em que eles convivem. Há também o grupo que é responsável pela apresentação da escola para os visitantes, eles citam um histórico resumido da escola e apresentam suas dependências. Tem o outro responsável pela frequência dos alunos e o grupo da rádio, responsável pela distribuição dos avisos. Com a participação nos grupos, os alunos se sentem parte da escola.

As atividades democráticas dentro da escola devem propiciar a participação de todos, assim como condições para o aluno querer aprender, pois segundo Paro (2016) o aluno só aprende se quiser. O sujeito se educa e o professor possibilita condições para isso. Pois a melhor forma de ensinar é cativando o aluno, tornando-o cúmplice na busca pelo conhecimento desejado, respeitando, é claro, a subjetividade de cada um no processo educacional.

A escola oferece não mais que a modalidade de ensino: Ensino Fundamental referente aos anos iniciais (1º ao 5º ano). Antes da Gestão Democrática, a escola somente oferecia o ensino regular que são as disciplinas estipuladas pelo currículo pedagógico, no qual o foco de aprendizagem era somente a sala de aula e os conteúdos.

Após o surgimento da Gestão Democrática, a comunidade escolar passou a pesquisar e estudar sobre a Educação integral, após o estudo apresentou-se a proposta, até que surgiram as oficinas de aprendizagem, que ocorrem todos os dias umas no período da manhã e outras no período da tarde, para todas as turmas, revezando.

Não existia uma matriz curricular, uma referência que trabalhasse sobre as oficinas. Surgiu então o grupo de trabalho denominado UGT formado por gestores da educação integral e professores da Universidade do Estado do Amazonas – UEA – e da Universidade Federal do Amazonas – UFAM – para juntos montarem a proposta das oficinas. Após a criação, a gestora da E. M. Prof. Waldir Garcia levou a proposta para as professoras que seriam as “oficineiras”.

As professoras das oficinas são as mesmas do ensino regular. A decisão sobre quais oficinas seriam oferecidas foi tomada em conjunto, cada professora mostrou suas habilidades e cada uma escolheu a oficina que mais se identificava. Todas elas precisam ter um foco voltado à aprendizagem, com intencionalidade no ensino.

As oficinas trabalhadas no período de duas horas corridas mescladas entre manhã e tarde são:

- Teatro: o teatro promove o autoconhecimento, desenvolve a autoconfiança, exercita a escuta do próximo, desenvolve a criatividade, a transmissão de sentimentos e emoções numa percepção melhor de mundo;
- Dança: os alunos terão a possibilidade de desenvolverem movimentos rítmicos, enquanto linguagem, favorecendo a expressão, consciência do corpo, possibilitando descoberta a sensibilidade e emoção que contribuirá para o processo ensino aprendizagem;
- Iniciação científica: os alunos estando em contato com o conhecimento científico desenvolvem o espírito investigativo e o pensamento crítico, a partir de uma problematização observada, com base em suas visões e experiências dentro e fora da escola;

- Literatura: propicia uma forma de conhecimento do mundo e do ser humano, permitindo ao leitor entrar em contato com realidades culturais diferentes no tempo e espaço, contribuindo também para que o leitor se conheça melhor;
- Língua inglesa: desenvolver as competências comunicativas da língua inglesa por meio da contextualização dos aspectos culturais, despertando o interesse pelo idioma e respeitando o universo infantil;
- Educação Ambiental: visa trabalhar com o sujeito as questões ambientais não só do meio em que vivem, como também do planeta como um todo. Trabalha a conscientização, as formas de combate a atividades que possam trazer prejuízos ao planeta e a vida em sociedade;
- Desporto: visa ao desenvolvimento integral do sujeito, capacitando-o a lidar com suas necessidades, desejos, expectativas, desenvolvem as habilidades e competências técnicas, sociais e comunicativas, essenciais para seu processo de desenvolvimento individual e social, tornando o corpo e a mente mais saudável;
- Matemática Lúdica: através da matemática os alunos desenvolvem sua capacidade de memorização, imaginação, percepção, raciocínio lógico e atenção;
- Pensamento Filosófico: o contato com a filosofia tem como função resgatar a capacidade de questionamento, de refletir sobre o que os sujeitos acham certo ou errado.

A escola também possui alguns projetos, são eles:

- O cantinho da leitura: espaço voltado para o desenvolvimento da leitura dos sujeitos, fazendo também com que eles criem o prazer no ato de ler. É uma iniciativa bastante proveitosa e de muita influência positiva para que cada vez mais a leitura faça parte da vida dos sujeitos;
- Hora da matemática: onde são trabalhadas diversas atividades voltadas para o ensino de matemática, visando à aprendizagem de forma criativa e prazerosa;
- Laboratório de Informática: é um espaço voltado ao ensino da informática, onde o sujeito entra em contato com o mundo tecnológico;
- Horta: é um espaço voltado ao cultivo de verduras e legumes, que posteriormente serão consumidos por todos na merenda escolar. O interessante desse espaço é que se pode trabalhar várias disciplinas como: matemática, geografia, português, entre outros. É um local muito querido pelos sujeitos da escola.

Além dos projetos inseridos, também existem os programas: Viajando na Leitura; PNAIC – Programa Nacional de Alfabetização na Idade Certa; Matemática Viva; Telecentro; PSE – Programa Saúde na Escola; Agenda Ambiental.

Outra característica da Escola Waldir Garcia são as salas de aula. Em uma escola tradicional estas são padronizadas, as carteiras são enfileiradas uma atrás da outra. O quadro branco e o livro didático são os principais recursos de aprendizagem. Já na escola que é o lócus da pesquisa as salas de aula são extremamente didáticas, caracterizadas por mesas redondas, onde os sujeitos sentam em grupos, um auxiliando o outro na aprendizagem.

Uma fala marcante em uma das observações na escola foi a de um aluno do 4º ano que apresentava a proposta da sala de aula dinâmica. O aluno explicou que a mesma visa ao aprendizado em coletivo. Se um aluno do grupo está com dificuldades em aprender determinado assunto não é responsabilidade somente da professora em ajudá-lo, mas sim de todos que fazem parte do grupo.

A sala também é muito lúdica com diversos trabalhos dos alunos pelas paredes, além de ter o cantinho da leitura, lugar no canto da sala onde existem diversas literaturas voltadas ao ensino ou à fantasia. A maioria também tem um tapete e algumas poltronas para que o aluno fique o mais a vontade possível para suas leituras. O foco do cantinho da leitura é justamente incentivá-la em todas as idades, mostrando aos alunos que é uma atividade prazerosa e que contribui com o desenvolvimento e aprendizado em diversos âmbitos da vida.

Diante de tantas transformações dentro da escola também surgiram as tutorias, que são momentos no contra turno reservados aos alunos, docentes e funcionários da escola para formarem pequenos grupos, onde são discutidos diversos assuntos. Os grupos são divididos entre professoras, gestora, auxiliares de serviços gerais, porteiro e pais. Cada grupo se reúne em determinados locais da escola e conversam sobre desejos, problemas sociais, sonhos de vida, problemas ambientais entre outros. Segundo Cortez (2018):

o ano de 2016 foi o momento das principais mudanças das práticas pedagógicas na Escola Municipal Professor Waldir Garcia. Naquele ano iniciamos as tutorias de aprendizagem com os estudantes. No primeiro momento convidamos pais e funcionários para serem tutores. Aqueles que se dispusessem a dedicar um tempo para acompanhar o processo de desenvolvimento no dia a dia escolar dos seus tutorados. Após adesão e apresentação, realizamos a eleição. Cada tutorado tinha direito a escolher o seu tutor, o qual iria acompanhá-lo no processo educativo até sair da escola. No decorrer do processo ele pode mudar de tutor, desde que faça uma exposição de motivos para justificar a respectiva troca (CORTEZ, gestora da EM Waldir Garcia, 2018).

As tutorias tornaram a convivência entre alunos, professores, funcionários e pais muito mais produtivas, a afetividade, nesse sentido, se tornou mais forte, fazendo com que de fato a participação de todos aconteça nas diversas

atividades oferecidas dentro do espaço escolar. Segundo Cortez (2018) os principais objetivos das tutorias são:

produzir experiências de diálogo, estabelecer relações de confiança e amizade, autoconhecimento e aprendizagens que extrapolam o aspecto cognitivo, pois nosso foco são as interações entre os diversos protagonistas envolvidos no processo educativo. Possibilitando assim, uma cultura colaborativa de aprendizagem e comprometimento com a educação do estudante. Assim todos os tutores, independente da função/cargo que exercem na escola, assumem e desempenham o papel de educadores (CORTEZ, gestora da EM Waldir Garcia, 2018).

Em 2017, o programa internacional Escolas Transformadoras reconheceu a Escola Municipal Professor Waldir Garcia como membro de sua comunidade ativadora. Sendo assim, a escola passa a integrar uma rede global, formada por mais de 300 escolas, que valoriza o protagonismo, a empatia, a criatividade e o trabalho em equipe como habilidades essenciais para que todos sejam sujeitos de transformação.

O prêmio de Escola Transformadora só confirma que o trabalho feito pela escola está no caminho certo, transformando vidas e o meio em que vivem com uma educação de qualidade. Em se tratando de uma educação com qualidade, que é pensada no coletivo, segundo o documento de Regimento Geral das Escolas da Rede Municipal de Ensino, em seu Artigo 1º diz que:

a educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais, organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais. **Parágrafo único.** A educação escolar deverá vincular-se ao mundo do trabalho e à prática social (MANAUS, 2007, p. 03).

Outro ponto importante a ressaltar é que a escola passou a acolher os alunos estrangeiros. Inicialmente os alunos de outros países, como Venezuela e Haiti, chegam à escola e se instalam na sala de recursos tecnológicos para aulas do idioma que é falado no Brasil, a Língua Portuguesa. Após essas aulas, quando os professores sentem que eles já podem ser inseridos na sala de aula com os outros alunos, é que os estrangeiros passam a estudar em suas respectivas séries.

Como se pode perceber, existem muitas atividades dentro da escola para que o sujeito tenha uma educação integral, visando à qualidade educacional, no aprender e ensinar. A escola tem como sua missão-base oferecer um ensino de qualidade que valorize a criatividade e liberdade do homem, conscientizando-o e comprometendo-o diante do mundo.

A educação libertadora torna o sujeito mais conhecedor de sua realidade, das necessidades do meio em que está inserido, também o torna crítico, participativo, competente e justo. O que faz da educação uma ferramenta de transformação, na qual a relação professor-aluno se torna igualitária e democrática.

3.2 Análise do Projeto Político-Pedagógico da Escola Municipal Professor Waldir Garcia

A construção de um Projeto Político Pedagógico é o planejamento de tudo que temos intenção de fazer dentro do espaço escolar, visando ao futuro trabalho pedagógico de todos os sujeitos que vivenciam a escola. O projeto é construído e vivenciado a todo e qualquer momento e, segundo Veiga (1998), “o projeto busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente.” Sendo assim, o PPP passa a ser um documento norteador de todas as atividades. Ainda segundo Veiga:

(...) o projeto na dimensão pedagógica reside a possibilidade da efetivação da intencionalidade da escola, que é a formação do cidadão participativo, responsável, comprometido, crítico e criativo. Pedagógico, no sentido de definir as ações educativas e as características necessárias às escolas de cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade (VEIGA, 1998, p. 12).

A viabilidade de construção de um projeto político pedagógico se dá pela relativa autonomia da escola, onde se pode construir sua identidade. Para Veiga, (1998, p.12) “Isto significa resgatar a escola como espaço público, lugar de debate, do diálogo, fundado na reflexão coletiva”.

O Projeto Político Pedagógico da Escola Municipal Professor Waldir Garcia teve uma equipe de elaboração contendo cinco pessoas divididas entre coordenação geral e comissão escolar do PPP. Além das cinco pessoas, estiveram contribuindo com a elaboração do PPP mais 27 pessoas, divididas entre professores, auxiliar de biblioteca, auxiliar administrativo, assistente social, coordenadora do tele centro e auxiliares de serviços gerais.

O Projeto Político Pedagógico encontra-se dividido em seis tópicos, sendo eles: Identificação da Unidade de Ensino; Aspectos Estruturais; Histórico da Escola; Marcos: situacional, Filosófico e Operativo; Objetivos: Geral e Específicos; Justificativa; Diagnóstico: Gestão Pedagógica, Gestão Participativa e Gestão de Pessoas. A coordenadora Pedagógica da escola informou que esse PPP tem a data de 2016, ano que a escola passou a ser de tempo integral.

Sabemos que o Projeto Político Pedagógico é o documento que norteia todo agir dentro do espaço escolar, é o planejamento de tudo aquilo que queremos fazer e assim como a escola sofre mudanças ao longo dos anos, o PPP também passa por mudanças. É um documento que nunca será “acabado”, está sempre em transformação e, da mesma forma, é o PPP da Escola Municipal Professor Waldir Garcia. Ainda esse documento, segundo Veiga:

o projeto não é algo que é construído e em seguida arquivado ou encaminhado às autoridades educacionais como prova do cumprimento de tarefas burocráticas. Ele é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola (VEIGA, 1998, p. 11).

Atualmente a escola está reescrevendo seu PPP, pois passou a ser não só de tempo integral, como também de Educação Integral, além de inserir a Gestão democrática em suas práticas. Por esse motivo, a equipe responsável pela escola Waldir Garcia sentiu a necessidade de reescrever o PPP. E se tratando da sua reconstrução, Cortez cita que:

este novo PPP teve como objetivo geral construir coletivamente espaço de diálogo, compreensão e aprofundamento dos princípios da educação integral, gestão democrática e participativa que respeita a individualidade e a diversidade com base em estudos, discussões e relatos, buscando a convivência com autonomia e do protagonismo de

todos os participantes do processo (CORTEZ, Gestora da EM Waldir Garcia, 2018).

No “antigo” PPP do ano de 2016, já podemos perceber algumas mudanças, como no tópico de diagnóstico que tem o subtópico tratando justamente sobre Gestão Participativa que é um dos princípios da Gestão Democrática. Sobre a Gestão Participativa, o PPP da Escola Waldir Garcia traz a ideia de que todos vejam a escola como sua. Também cita que de certa forma os recursos financeiros recebidos pela escola acabam trazendo uma atuação muito grande da Associação de Pais, Mestres e Comunitários. A APMC faz com que a participação de todos seja muito mais ativa, fazendo com que toda a comunidade se envolva com a escola.

Para que o trabalho seja cada vez mais fortificado, a escola criou o Conselho Escolar, onde acontece um fórum para que se possam compartilhar ideias e decisões, de forma democrática e com o compromisso de todos, sensibilizando, desta forma, a comunidade onde a escola está inserida, para que todos tenham consciência da importância do espaço escolar. A escola assumiu como missão dar espaço a todos, para que a comunidade pudesse se envolver cada vez mais e que a família se tornasse mais presente e ativa na vida escolar de seus filhos.

Dentro da escola, as ações são planejadas e executadas com o envolvimento de todos os funcionários e, dessa forma, podemos perceber de fato o exercício da gestão participativa. Há envolvimento de todos em diversos momentos das atividades, sem diferenciação e independente da sua função dentro da escola.

O modelo de relação entre escola, família e comunidade é um modelo altamente participativo, característico de uma sociedade composta por cidadãos que partem da ideia que exercer a cidadania significa exercer o direito de participar na vida das instituições, sejam elas públicas ou privadas. Partindo desse modelo, entende-se que todas as responsabilidades e decisões são partilhadas, a atuação acontece de forma colaborativa contendo vários atores. Sendo assim, pais, mães e docentes dividem responsabilidades e projetos.

A Gestão democrática começou a ser inserida aos poucos nas práticas educacionais na Escola Waldir Garcia, visando a uma gestão participativa. Segundo Souza:

a gestão democrática é compreendida, como um processo político no qual as pessoas que atuam na/sobre a escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas. Esse processo, sustentado no diálogo, na alteridade e no reconhecimento às especificidades técnicas das diversas funções presentes na escola, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola (2009, p. 125-126).

No Projeto Político Pedagógico da Escola Waldir Garcia é citado também a situação em que os sujeitos estão inseridos, os problemas enfrentados e a questão certas situações prejudicam o desenvolvimento dos educandos. Tendo consciência da necessidade de mudanças das práticas realizadas dentro da escola, a gestão passou a pesquisar sobre formas de melhorias para toda a comunidade escolar.

Percebeu-se a necessidade de uma gestão mais democrática, tendo em vista que a gestora sozinha não teria condições de carregar todo o “fardo”. A partir daí, mudanças começaram a acontecer dentro da Waldir Garcia, que passou a ter um maior interesse em contribuir para um sujeito mais crítico participativo e que possa lutar por seus direitos, tornando-se um cidadão ativo na sociedade em que vive. Em se tratando dos ideais da escola Waldir Garcia, seu PPP cita:

na educação escolar queremos formar alunos críticos e reflexivos para que sejam atuantes em nossa sociedade, que tenham capacidade de inserção social e profissional formando assim o ser humano com responsabilidade, ética e valores morais como: respeito, reciprocidade, amor, amizade e solidariedade. Para formar alunos questionadores e participativos na sociedade, que saibam buscar ideais, respeitar as diferenças é importante uma educação básica sem lacunas e bem trabalhada em todas as modalidades, que proporcione ao nosso educando um ingresso e permanência no ensino superior (PPP da Escola Municipal Professor Waldir Garcia, 2016, p. 12).

A equipe pedagógica da escola percebeu que se necessitava de mudanças, principalmente pela localidade da escola, por se tratar de uma área com diversas problemáticas. Os sujeitos que estão inseridos nessa realidade precisavam ter uma educação mais completa, mais igualitária, trabalhando sempre o coletivo, para que estes se tornassem sujeitos críticos e entendidos dos aspectos que envolvem sua vida, para que, partindo dessas mudanças, se tornassem mais ativos e pudessem refletir sobre os problemas, buscando juntos soluções que contemplassem todos.

E pensando nessas mudanças, a equipe pedagógica não só pensou na educação integral, como pesquisou sobre e inseriu essa prática na vida dos sujeitos da escola. Rompendo com a educação dita tradicional, ultrapassou as barreiras impostas pelo sistema e iniciou uma educação visando à qualidade no aprendizado e a transformação de vida que cada sujeito passaria. E apesar dos desafios encontrados, cada um dentro da E. M. Waldir Garcia continua com o seu compromisso com a educação dos sujeitos que ali estão inseridos, é uma caminhada difícil e trabalhosa, pois impõe que quem adentra nela saia de sua zona de conforto.

Em se tratando dos desejos educacionais que a equipe pedagógica visa para os sujeitos, segundo o PPP (2016, p.15) a E. M. Waldir Garcia quer “uma escola que cumpra com sua função social de educar, que valorize a formação humana e, juntamente com a família, resgate os valores sociais e éticos já esquecidos”.

Com a inserção de uma educação integral, os sujeitos passaram a ter uma educação não só conteudista, mas uma educação visando ao lado humano de cada um. Além disso, a E. M. Waldir Garcia visa sempre à parceria da comunidade e da família dos sujeitos para que juntos possam conceber uma sociedade melhor.

Usa como base para suas práticas de educação integral a **Proposta de Educação Integral da Secretaria Municipal de Educação de Manaus** do ano de 2017, que é uma proposta que apresenta:

(...) referências basilares para a promoção da formação integral do estudante, por meio de uma concepção crítica e emancipadora de educação integral, entendida como formação humana em suas múltiplas dimensões: afetiva, cognitiva, físico-motora, ética e estética. Formação que implica na ressignificação de concepções e práticas de ensino, de currículo, dos tempos, dos espaços e do modo de compreender o sujeito educativo (Proposta de Educação Integral da Secretaria Municipal de Manaus, 2017, p.09).

Por visar a uma escola com uma gestão participativa, é citado no PPP (2016, p.20) que “proporcionar um espaço escolar de forma a participativa, requer a organização de processos abertos à reflexão”, e refletir nesse sentido significa desapegar de ideias antigas para dar abertura ao novo, pois, segundo Veiga (1998), o PPP é um instrumento de constante reflexão e discussão das problemáticas que envolvem a escola, partindo desse pressuposto é necessário desconstruir conceitos de individualidade para dar espaço a conceitos embasados na coletividade. Segundo o PPP:

o marco operativo do nosso PPP nos conduz a (...) definir a nossa gestão como participativa, a escola como espaço de formação, o planejamento a partir de escolhas de temáticas, são ações primordiais para a formação de sujeitos críticos e reflexivos (PPP E. M. WALDIR GARCIA, 2016, p. 20).

Devido à estrutura da escola, o desenvolvimento de projetos e atividades diversificadas fica mais possível. Vale ressaltar que o PPP da escola “leva em consideração a interação entre a comunidade escolar e o espaço em que está inserida de forma participativa e com apoio em uma gestão democrática, a fim de promover a transformação social” (PPP E. M. WALDIR GARCIA, 2016, p.21).

O planejamento dentro da escola ocorre mensalmente, organizado por temáticas/roteiros de estudo. Devido à percepção de alguns alunos com dificuldades na leitura e escrita, a equipe pedagógica organizou duas turmas de reforço para auxiliar os alunos com dificuldades.

Já na questão de desenvolvimento da sociabilidade são promovidas diversas atividades dentro e fora da sala de aula, aproveitando todos os espaços

da escola. Exemplo disso é o Festival Folclórico, que promove o conhecimento cultural dos sujeitos e envolve toda a comunidade.

No PPP da escola é citado que um dos maiores desafios da escola é trazer a família e comunidade para serem mais ativas e parceiras na escola, porém, com a criação dos projetos, da tutoria, esse desafio passou a ser menor, pois os projetos aproximaram mais a comunidade da escola, fazendo com que todos se sentissem integrantes e importantes em diversos aspectos.

Segundo Veiga (1998, p. 13), a “organização do trabalho pedagógico da escola tem a ver com a organização da sociedade. A escola nessa perspectiva é vista como uma instituição social.” E não se pode pensar em organização pedagógica sem pensar na comunidade, no agir fora dos muros da escola. A vivência escolar não deve ser visada somente em sala de aula, deve permitir que o sujeito pense além das quatro paredes, pense que o exercício da cidadania e do coletivo o fará preparado para a vida em sociedade. Ainda segundo Veiga (1998), em se tratando da construção de um projeto político pedagógico é necessário entender que:

devemos analisar e compreender a organização do trabalho pedagógico, no sentido de se gestar uma nova organização que reduza os efeitos de sua divisão do trabalho, de sua fragmentação e do controle hierárquico. Nessa perspectiva, a construção do projeto político pedagógico é um instrumento de luta, é uma forma de contrapor-se à fragmentação do trabalho pedagógico e sua rotinização, à dependência e aos efeitos negativos do poder autoritário e centralizador dos órgãos da administração central (VEIGA, 1998, p. 16).

Ao visitar a escola, vivenciar as práticas, podemos perceber que a participação de todos, de fato, acontece, que os alunos são extremamente sociáveis e participativos, que entendem sua realidade e refletem acerca dos problemas da escola, da comunidade, família, etc. Percebemos como a gestão democrática e participativa tem mudado a vida de todos que estão envolvidos na E. M. Waldir Garcia e que as contribuições são demasiadas.

Percebemos uma escola que está sempre em movimento, com diversas atividades acontecendo ao mesmo tempo, com alunos que sabem dialogar,

independente da idade. Percebemos também o afeto entre alunos, professores, funcionários, família e comunidade. Como retratou a Gestora em sua entrevista, o afeto é tão importante quanto os conteúdos ministrados em sala de aula, pois antes de serem alunos, eles são humanos.

É claro que como qualquer mudança, não foi e não está sendo fácil romper com a gestão tradicional para dar voz e espaço a todos dentro da escola, é um trabalho em conjunto, dia após dia, em busca de uma educação mais justa, com mais qualidade e rendimento, visando sempre à humanização de todos os envolvidos. A escola Waldir Garcia é um exemplo de superação e força de vontade, pois apesar de suas inúmeras dificuldades segue firme em busca de uma educação para todos.

3.3 Análise da visão da Gestora e Professora

Neste tópico, trataremos acerca da análise do questionário aberto aplicado com uma professora do ensino fundamental I e a entrevista semiestruturada com a gestora da Escola Municipal Professor Waldir Garcia.

3.3.1 Análise da visão da Professora do ensino fundamental I

A professora do ensino fundamental I tem formação superior em Administração e Licenciatura em Matemática. Começou como professora após sua formação em Licenciatura em Matemática e já está atuando na área a mais de vinte anos. Hoje atua como professora de Matemática e também é “oficineira” de filosofia e teatro no projeto da E. M. Waldir Garcia.

A professora citou que na época em que começou a atuar em sala de aula o ensino era marcado pelo tradicionalismo e que a maior parte de sua vivência em sala de aula se deu por um ensino onde o professor ensinava, o aluno aprendia e pouco ou nunca questionava. O ensino independia do aluno, pois ele não tinha o direito de contestar e nem de dar a sua opinião, assim o professor era o centro do processo educativo e o aluno só estava ali com a função de uma

aprendizagem decorativa, com aulas conteudistas e valorização das enciclopédias.

Através das mudanças, do surgimento das tecnologias e ferramentas da internet, passou-se a viver a mudança dessas práticas de ensino, uma vez que anterior a “era da internet” as principais ferramentas de ensino eram a lousa e o livro didático. Não que atualmente eles deixaram de ser, mas hoje existem inúmeras possibilidades de trabalhar os diversos assuntos do currículo na escola sem precisar se prender somente ao livro e a lousa.

Questionada sobre o que achava sobre a gestão democrática, a professora relatou que acredita que a gestão democrática surgiu para dar mais abertura e voz tanto aos funcionários, professores quanto aos alunos, para que todos façam uma leitura de uma nova escola e que essa nova escola tenha a cara dos sujeitos que nela estão inseridos, segundo Veiga (1998, p. 14) “a gestão democrática implica principalmente o repensar da estrutura de poder da escola, tendo em vista sua socialização.” Trazendo a ideia de descentralização do poder, a democracia passou a transformar a escola dia após dia.

Relatou também que a gestão democrática fez com que os professores e funcionários se sentissem mais a vontade dentro do seu ambiente de trabalho, pois precisam fazer reuniões, consultar o que realmente é a necessidade dos sujeitos participantes da vida escolar.

Veiga (1998, p. 14) traz a ideia de que “a socialização do poder propicia a prática da participação coletiva”, sendo assim, a gestão democrática faz com que todos os sujeitos da escola sejam participantes ativos da educação e não meros expectadores.

A ideia de introduzir a gestão democrática/participativa dentro da escola nasceu da necessidade de inovação e que essa inovação pudesse suprir as reais demandas dos sujeitos, gerando assim uma nova escola. E partindo do surgimento dessa nova escola, passou-se a exigir da gestora, professores e

funcionários uma nova postura, uma mudança de dentro para fora, fazendo com que todos fossem participativos nas tomadas de decisões, realizando sempre uma autoavaliação como profissional e como pessoa, para que pudessem ter uma nova postura diante dos alunos. Nas palavras de Veiga (1998):

a busca da gestão democrática inclui, necessariamente, a ampla participação dos representantes dos diferentes segmentos da escola nas decisões/ações administrativo-pedagógicas ali desenvolvidas (VEIGA, 1998, p. 14).

A gestão democrática, segundo a professora, *“facilitou o relacionamento de todos dentro da escola, pois começaram a praticar a escuta com o outro, dando a real importância para o que o outro tem a dizer e contribuir dentro do espaço escolar”*. O trabalho escolar deixou de ser um “dever” no qual o professor passa o conteúdo somente pela obrigação, com os alunos todos enfileirados, um atrás do outro e passou a ser algo mais prazeroso para ambas as partes, tanto para o professor que está ensinando (mas também aprende), quanto o aluno que quer aprender.

Segundo a professora *“é necessário um olhar mais humano para o sujeito”*, para Libâneo (2001), a educação diz respeito a formas intencionais de promoção do desenvolvimento individual e de inserção individual dos indivíduos. Em se tratando em desenvolvimento, esse olhar faz com que o professor conheça melhor seu aluno, entenda-o, dê abertura para ouvi-lo, entender suas necessidades, para que possa compreender o sujeito como um todo, e assim possa compor as melhores estratégias de ensino.

A professora cita que *“a gestão democrática a transformou principalmente como profissional, fazendo com que fizesse constantemente uma autoavaliação de suas práticas, para melhorar cada vez mais o seu ambiente de trabalho e melhor produtividade dos alunos”*.

A escola promoveu um passeio do dia das crianças para o Fun Park. Para que o passeio pudesse ser realizado, os alunos, pais, professores e funcionários da escola promoveram diversos eventos com vendas de comidas a fim arrecadar

fundos. A professora relatou que no passeio as crianças ficaram livres para brincar no parque e escolherem o brinquedo que gostariam.

Depois de acontecido o passeio, a professora fez uma roda de conversa com os alunos do quinto ano, para que relatassem o que sentiram no passeio. Os alunos disseram o quanto adoraram o passeio pelo fato de haver a liberdade de acessar qualquer brinquedo e por desfrutarem de um passeio pelo qual trabalharam duramente para conseguir os recursos que custearam sua ida para o parque.

Outro ponto que a professora citou e chamou a atenção foi o fato de que os alunos já se apresentaram no Teatro Amazonas com a peça produzida pela professora da escola chamada “A pluralidade cultural”, a qual retrata a vinda dos haitianos, venezuelanos e canadenses que hoje fazem parte da escola. O importante dessas atividades é que os alunos acabam aprendendo mais sobre as diferentes culturas e além de aprender passam a apreciar e respeitar as diferenças.

A referida peça é fruto do trabalho nas oficinas, onde inclusive já foi citado que a professora éicineira. A professora relatou que nas oficinas é possível conhecer melhor os sujeitos, descobrir suas diferentes habilidades e posteriormente, potencializá-las. As oficinas fazem parte do currículo diversificado.

De acordo com os Parâmetros Curriculares Nacionais (1997), a escola é, ou deveria ser, um ambiente favorável para a o estímulo da igualdade e a erradicação de qualquer tipo de preconceito, exclusão social ou discriminação, devido ao fato de possibilitar em seus espaços o convívio com diferentes pessoas com diversas origens étnico-raciais, culturais e religiosas. Dessa forma, a escola necessita trabalhar essa diversidade em seus espaços.

Nesse sentido, o acesso ao conhecimento sobre o surgimento das diferentes culturas torna mais dinâmico o ensino, os sujeitos aprendem sobre respeito, também pode contribuir para o desenvolvimento do aluno como sujeito

sociocultural e para a sua vivência social. Sobre a diversidade, os Parâmetros Curriculares Nacionais afirmam que:

a escola, ao considerar a diversidade, tem como valor máximo o respeito às diferenças — não o elogio à desigualdade. As diferenças não são obstáculos para o cumprimento da ação educativa; podem e devem, portanto, ser fator de enriquecimento (PCN, 1997, p. 63).

Outro ponto levantado com a professora é relacionado às mudanças que ela pôde perceber nos sujeitos com a inserção da gestão democrática na escola. A professora relatou que antes de 2016, ano que antecede a introdução da educação integral e gestão democrática, a escola já tinha início através do Programa Mais Educação, que já “ensaiava” as atuais práticas pedagógicas da escola.

A professora citou que *“o início da implantação da gestão democrática foi um pouco assustador e que para realizar mudanças é necessário ter coragem”*. A primeira grande mudança foi a troca das carteiras individuais por mesas redondas, que possibilitariam que os alunos sentassem em grupos de até seis componentes.

Os alunos fazem as atividades em grupos, interagindo sempre com o outro. No início foi um pouco conturbado pois era difícil ter o domínio da sala de aula, as crianças conversavam muito umas com as outras e era complicado dar segmento nas atividades. Com o tempo, as dificuldades foram passando, a rotina foi se concretizando e alunos e professores conseguiram trabalhar juntos. A aproximação com as mesas redondas transformou completamente a vivência em sala de aula, fazendo com que os alunos começassem a olhar mais para o outro, percebendo que eles estavam juntos para a construção da aprendizagem em parceria com a professora.

A segunda mudança relatada foi o roteiro da escola. O roteiro é construído pelos alunos e contam com o auxílio do professor, os alunos fazem as atividades em cima do roteiro. Esse roteiro contém conteúdo de todas as disciplinas, desenvolvido a cada quinze dias. Os alunos produzem o roteiro cumprindo

tarefas e acompanhando sempre o ritmo de cada um, não necessariamente todos vão terminar as atividades na mesma hora.

A terceira mudança foi a criação dos grupos de responsabilidade, compostos pelos próprios alunos. A escola foi dividida em vários grupos, são eles:

- Grupo de preservação: responsáveis por zelar pelos muros da escola, pelo patrimônio, não permitir que se deteriorem, responsáveis por conversar com os colegas a respeito da preservação do espaço;
- Grupo de apresentação: apresenta a escola para os visitantes, falando uma breve introdução do histórico da escola, apresentando todos os espaços;
- Grupo da frequência: responsáveis pela assiduidade dos alunos nas aulas. Eles identificam e informam se existe algum aluno que está faltando demais as aulas;
- Grupo da rádio: responsáveis por passar todos os avisos dentro do ambiente escolar.

Com a criação dos grupos, os alunos passaram a se sentir mais importantes, mais participativos dentro da escola, colaborando para que assim a escola tenha um bom andamento.

As mudanças são inúmeras, desde pequenas a maiores e, apesar dos percalços encontrados no caminho, o fato é que a gestão democrática/participativa tornou a E. M. Waldir Garcia um lugar mais aberto à diversidade, prezando sempre pelo trabalho coletivo e tomadas de decisão nas quais todos possam participar, segundo Veiga (1998, p. 20), a estrutura escolar “deve prever mecanismos que estimulem a participação de todos no processo de decisão”.

A gestão democrática trouxe uma visão diferenciada aos profissionais da educação que passaram a visar não só a qualidade de ensino-aprendizagem, como também a transformação dos sujeitos como colaboradores do espaço em que vivem e futuros membros atuantes da sociedade.

3.3.2 Análise da visão da Gestora

A gestora da EM Prof. Waldir Garcia tem formação superior em Licenciatura no curso de Letras na Universidade Federal do Amazonas (UFAM), no ano de 1994. Cinco anos depois, fez pós-graduação em Gestão Escolar. Atua no campo educacional há 34 anos. Começou como professora em sala de aula, somente após essa vivência passou a exercer a função de gestora.

Na época em que assumiu o magistério, o currículo era de uma abrangência doutrinária, de forma conteudista. O professor era o centro das atenções, o protagonista, aquele que era único detentor do conhecimento. Desta forma, o aluno passava a ter somente o papel de ouvinte, um mero expectador da aprendizagem.

Diante de um currículo conteudista e tradicional, passou a reproduzir o que aprendeu na universidade e nas suas diversas experiências na iniciativa pública e privada. O modelo tradicional fazia parte de suas práticas no ambiente escolar. Passou a ser uma profissional que valorizava a disciplina em que os alunos deveriam andar em fila e só tinham o direito de ouvir. Era muito rígida e ditadora, assim todos a obedeciam, era uma pessoa temida, por isso, acreditava que era respeitada, porém, hoje ela entende que não era respeito, mas sim medo.

Após uma reflexão sobre o modelo arcaico de gestão do qual fazia parte, percebeu a necessidade de mudança e inovação, pois não dava mais para continuar com a mesma prática pedagógica, essa deveria fazer parte do passado, pois tudo que já havia vivenciado na escola não fazia parte da nova geração.

Na entrevista, a gestora cita que *“foi extremamente necessário aprender a ouvir quem estava envolvido no processo. Dar espaço para aprender o novo, reinventar processos metodológicos, para que estes atendessem às verdadeiras necessidades dos alunos que hoje fazem parte da escola”*. Foi então que o processo para buscar mudança e uma escola nova e inovadora, de fato, começou.

A gestora citou também que *“a mudança não aconteceu de forma fácil, pois o tradicional se torna cômodo e é sempre muito difícil sair de sua zona de conforto, mas ela percebeu que a mudança era necessária para resultados satisfatórios”*.

Após a percepção da necessidade real de mudança, passou a estudar sobre escolas inovadoras e gestão democrática, viajou até São Paulo para ver de perto como eram feitas essas práticas, para então adequar a realidade da escola Waldir Garcia e ser agente de transformação em seu meio.

A partir daí, foi mudada a rotina da escola, que passou a ter uma gestão mais participativa, democrática. Mas vale lembrar que ainda está no processo de mudança, já que não é fácil se desconstruir. Hoje, a gestora consegue ver que é muito melhor ter uma gestão compartilhada com todos os membros da escola, tirando toda a carga de gerir uma escola que antes era uma função somente do diretor.

Ainda em entrevista, a gestora citou que *“quando se adere a uma gestão tradicional o processo acaba se tornando algo muito pesado, um fardo”*. E o diretor carrega todas as demandas da escola que são muitas, como pedagógicas, administrativas, financeiras, entre outras. A figura do diretor se isola, fica sozinha, cansada e desestimulada diante de tantos afazeres, acaba percebendo que não consegue fazer nada sozinho.

Já quando se insere a gestão compartilhada, as responsabilidades são divididas, toda a equipe da escola começa a fazer parte da gestão e das tomadas de decisões que envolvem o processo. O fardo é diminuído, a figura do diretor

não se sente mais sozinha, passa a ter pessoas do lado para apoiar e ajudar. Daí percebe-se como é importante que mais pessoas possam participar de todo o processo, compartilhando ideias que uma pessoa sozinha poderia não ter.

A valorização de todos é praticada diante à gestão democrática e participativa. Segundo Licínio, a democratização da gestão escolar é:

(...) uma perspectiva conceptual que focaliza intervenções democraticamente referenciadas, exercidas por atores educativos e consubstanciadas em ações de (auto) governo; ações que não apenas se revelam enquanto decisões político-administrativas tomadas a partir de contextos organizacionais e de estruturas de poder de decisão, mas que também interferem na construção e recriação dessas estruturas e de formas mais democráticas de exercer os poderes educativos no sistema escolar, na escola, na sala de aula, etc. (LIMA, 2000, p. 19).

A centralização do poder passa a ser desconstruída e, nesse sentido, o diretor não é mais o único com poder de decisão dentro da escola, ele passa a ser mais ouvinte, mais aberto às possibilidades. Isso fica muito claro dentro da Waldir Garcia, pois nas visitas foi possível perceber um ambiente acolhedor, onde os sujeitos se sentem parte da escola, onde a gestão é de todos, agindo em conjunto com outros, construindo uma vontade comum. Ainda sobre o processo de gestão democrática, Souza (2009) afirma que:

é um processo sustentado no diálogo (...) onde tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, além do respeito às regras coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola (SOUZA, 2009, p. 125-126).

A democracia não se ensina, muito menos se impõe, é um processo que precisa ser vivido dentro da escola, independente dos percalços que surjam no caminho. E diante de uma visão democrática surgem as novas possibilidades de práticas pedagógicas diferenciadas, pensadas a partir do coletivo e visando às reais necessidades dos sujeitos que estão inseridos no ambiente escolar.

Com as novas práticas, o respeito entre os participantes é construído dia após dia e o diretor da escola passa a ser visto acima de tudo como um amigo, aquela visão de ditador é totalmente desconstruída para dar espaço a uma

relação horizontal. A hierarquia é mantida, porém, de forma suave, sem haver uma divisão de classes.

A gestora Lúcia explicou que em 2016 começou a construção de um novo Projeto Político Pedagógico e que este seria formulado para a proposta de uma gestão participativa e colaboradora:

iniciamos a reelaboração do nosso projeto político pedagógico, onde todos os envolvidos no processo educativo poderiam participar, opinar e propor novas ações, que repensem na inclusão de crianças com necessidades especiais e estrangeiras (CORTEZ, gestora da EM Waldir Garcia, 2018).

A partir das diferentes práticas inseridas na escola, as mudanças foram visíveis, e apesar de haver uma diferença cultural entre os sujeitos, o respeito se tornou comum e todos se tratam de igual para igual. Não há um olhar de julgamento para quem é “diferente”, a diversidade é valorizada dentro da escola, e um aprende com o outro, aprendendo com as diferenças.

Na entrevista também ficou claro quando a gestora cita os problemas que surgem durante o processo. Pois é claro que em uma gestão onde todos ganham voz, nem sempre haverá concordância em tudo, pois cada sujeito pensa de uma forma diferente, em alguns momentos de decisão os conflitos surgem, porém é necessário estar sempre buscando o melhor para o coletivo, chegar a um consenso em que todos sejam contemplados e que a educação, de fato, seja de qualidade e para todos.

Partindo da ideia do coletivo, da educação de qualidade e inclusiva, na qual sujeito se torna protagonista de sua própria educação, é que surgiu a ideia da mandala curricular.

A mandala curricular visa a um currículo inovador pensado à realidade da escola, priorizando o respeito à especificidade de cada sujeito. O aluno está no centro das ações do currículo e há atividades que valorizem o intelectual, cultural, social, emocional e físico, pois a escola busca acima de tudo torná-lo um sujeito crítico, capaz de refletir sobre sua realidade, além de contribuir para

democrática ampliou o olhar de todos os participantes da escola Waldir Garcia, trazendo essa autonomia para todos os envolvidos.

Diante dos diversos aspectos encontrados na escola durante as visitas e citados pela gestora durante a entrevista, entende-se que a gestão democrática e participativa torna a escola uma instituição que promove o diálogo, a humanização dos sujeitos, em consonância com a educação integral que visa à composição do ser crítico, capaz de opinar em decisões que o envolvam.

Percebemos também que a gestão democrática é um processo contínuo e jamais concluído, estará em constante transformação e aprimoramento, além disso, o sujeito de hoje não será o sujeito de amanhã, assim como a sociedade está em constante mudança, a escola deve mudar também, acompanhando sempre as diversas transições sociais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A escola pública, como instituição de ensino deve ser um local para se inserir práticas democráticas em seu dia a dia. Para isso, é fundamental compreender a questão da gestão democrática para além do seu aspecto conceitual.

Com base nos referenciais teóricos abordados na pesquisa, a gestão democrática não se trata apenas de uma concepção de sociedade que prima pela democracia como princípio fundamental, mas sim do entendimento de que a democratização da gestão é condição estruturante para a qualidade e efetividade da educação, na medida em que possibilita que a escola crie vínculos com a comunidade onde está inserida, pautando seu currículo na realidade local, conferindo sentido à proposta pedagógica e envolva os diferentes agentes em uma proposta de corresponsabilidade pela aprendizagem e desenvolvimentos dos estudantes.

Esse processo implica inclusive no envolvimento dos próprios estudantes, tendo a experiência e o direito à participação como elemento fundamental para o seu pleno desenvolvimento.

Compreendemos que a gestão democrática é um processo constante, que necessita da participação de todos os sujeitos inseridos no espaço escolar. Lembrando que por mais divergentes que as ideias sejam, elas necessitam estar ligadas a interesses comuns. Pois é fundamental que a participação de todos seja principalmente nas tomadas de decisão, isso não anula de forma alguma a importância da participação dos sujeitos na execução das atividades no ambiente escolar.

Percebemos que uma escola democrática contribui para uma formação social de qualidade, fazendo com que os sujeitos se percebam como parte integrante e ativa da comunidade escolar, tornando-se capazes de coordenar um

trabalho coletivamente com outros, sendo, dessa forma, possível a transformação do ambiente que estão inseridos. Se queremos uma escola transformadora, precisamos transformar a escola que temos.

De acordo com o resultado das análises, ficou claro a transformação que a E. M. Waldir Garcia vem sofrendo desde o início dessa jornada democrática. As mudanças são extremamente perceptíveis à primeira vista, pois com o primeiro contato fica fácil identificar que é um espaço muito diferente das escolas que estamos acostumados a frequentar, um lugar onde os sujeitos dialogam, discutem sobre seus interesses, conversam entre si para que cheguem à decisão que contemple a todos.

Os profissionais da educação da E. M. Waldir Garcia foram além de suas expectativas, enfrentaram seus medos, saíram de suas zonas de conforto, voltaram a ser professores pesquisadores e atualmente já conseguem colher os frutos de seus esforços, assim como os demais sujeitos inseridos na escola, pois na gestão democrática todos saem ganhando. Todos os funcionários, alunos e colaboradores dentro de uma escola compõem para resultados positivos.

Os objetivos da presente pesquisa foram alcançados, pois constatamos que a Gestão democrática de fato acontece na escola onde ocorreu a pesquisa e com isso favorece da melhor forma possível a participação de todos os envolvidos nos processos que norteiam as vivências escolares. Ainda se tratando dos objetivos da pesquisa, também ficou claro o papel do professor diante a gestão democrática, onde o professor torna-se um mediador do conhecimento e juntamente com os sujeitos trabalham dia após dia para a construção do conhecimento.

A escola pesquisada apresenta uma jornada explorada, pois fica evidente o seu papel perante os sujeitos que a compõe. Interessante citar que a E. M. Waldir Garcia se tornou referência no Amazonas por seu incrível trabalho, por buscar uma educação de qualidade em meio ao caos, com uma crise econômica explodindo no país, com a problemática de vida dos sujeitos que a frequentam. É uma escola com profissionais empenhados em fazer o seu melhor.

E por fim, a presente pesquisa trouxe uma contribuição significativa para a visão docente, nos fez compreender melhor como a gestão democrática influencia no trabalho escolar e como é necessário um trabalho participativo/colaborativo. Observamos também a importância de a escola estar sempre em mudança, pois o ser humano está em constante transição e esta deve acompanhar todas essas transformações. Se não, estarão apenas criando meros reprodutores de conhecimentos.

REFERÊNCIAS

BRASIL, Ministério da Educação. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 9394/96**. Brasília: MEC, 1996.

BRASIL, Secretaria de Educação Fundamental. **Parâmetros Curriculares Nacionais**: introdução aos Parâmetros Curriculares Nacionais / Secretaria de Educação Fundamental. Brasília: MEC/SEF, 1997.

BETTIOL, C. A; SOUZA, A. S. (Orgs). **Pedagogia Intercultural**. Manaus: UEA Edições, 2013.

CORTEZ, L. C. **Como uma diretora abandonou o autoritarismo e abraçou a colaboração**, 2018. Disponível em: <<https://gestaoescolar.org.br/conteudo/2074/como-uma-diretora-abandonou-o-autoritarismo-e-abracou-a-colaboracao>> Acesso em nov. 2018.

_____. **Como a tutoria de estudantes criou uma escola democrática**, 2018. Disponível em: <<https://gestaoescolar.org.br/conteudo/2091/como-a-tutoria-de-estudantes-e-funcionarios-criou-uma-escola-democratica>> Acesso em nov. 2018.

FERREIRA, A. B. H. **Novo Aurélio Século XXI**: o dicionário da língua portuguesa. 3 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

LIBÂNEO, J. C. **Pedagogia e Pedagogos**: inquietações e buscas. Curitiba: Editora UFPR, 2001.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F; TOSCHI. **Educação escolar**: política, estrutura e organização. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2005.

LICÍNIO, C. L. Por que é tão difícil democratizar a gestão da escola pública? **Educar em Revista**, Curitiba, v. 34, n. 68, p. 15-28, mar./abr., 2018.

LIMA, L. C. **Organização Escolar e democracia radical**: Paulo Freire e a governação democrática da escola pública. São Paulo: Cortez, 2000.

MANAUS, Secretaria Municipal de Educação. **Regimento das escolas da rede municipal de ensino**. Elaboração e Responsabilidade Técnica Gerência de Administração Escolar, Revisão Conselho Municipal de Educação, Manaus: SEMED, 2008.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PARO, V. H. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 4 ed. São Paulo, Cortez, 2016.

_____. **Administração escolar, introdução crítica**. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1986.

_____. A utopia da gestão escolar democrática. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 60, p. 51-53, fev., 1987.

_____. Participação da comunidade na gestão democrática da escola pública. **Série Idéias**, São Paulo, n. 12, p. 39-47, 1992.

_____. Gestão da escola pública: a participação da comunidade. **R. bras. Est. Pedag.** Brasília, v. 73, n. 174, p. 255-290, maio/ago., 1992.

PUNTES, R. V. **A instrumentalidade Cultural da Didática Jesuítica: Uma Análise do Ratio Studiorum**. Cadernos de História da Educação, v. 9, n. 2, jul./dez., 2010.

PPP. **Projeto Político Pedagógico da Escola Municipal Professor Waldir Garcia**. Manaus, 2016.

RIBEIRO, M. **Apresentação das Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação das Relações Étnico-raciais e para o Ensino de História e Cultura Afrobrasileira e Africana**. Brasília: MEC/SEPPIR, 2005.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SAVIANI, D. A escola pública brasileira no longo século XX (1890-2001). In: **III Congresso Brasileiro de História de Educação**. Sessão de Comunicação, Curitiba, 7-10 de novembro de 2004.

SCHMITZ, E. F.. **Os jesuítas e a educação. Filosofia educacional da Companhia de Jesus**. Vale do Rio dos Sinos: Editora UNISINO, 1994.

SOUZA, Â. R. Explorando e construindo um conceito de Gestão Escolar Democrática. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 25, n.03, p.123-140, dez., 2009.

VEIGA, I. P. Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva. In: _____ (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas: Papirus, 1998.

WEBER, M. **Metodologia das ciências sociais** (Parte 1). Trad. Augustin Wernet. São Paulo: Cortez, 1992.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos** / Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi - 2.ed. -Porto Alegre: Bookman, 2001.