



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA
FACULDADE DE ITAITUBA
CURSO DE LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E
PARTICIPATIVA: Estudo de Caso em uma Escola
Pública de Ensino Fundamental do Município de
Itaituba/PA.**

ANALÚCIA PEREIRA MARQUES

ANALÚCIA PEREIRA MARQUES

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E
PARTICIPATIVA: Estudo de Caso em uma Escola
Pública de Ensino Fundamental do Município de
Itaituba/PA.**

Monografia de Graduação apresentada ao Curso de Pedagogia, ministrado pela Faculdade de Itaituba, como requisito para a obtenção do título de Licenciado Pleno em Pedagogia, orientada pela Professora Maria Elenilda Fideles Rodrigues Esp.

ITAITUBA - PARÁ
2013

MARQUES, Analúcia Pereira.

Gestão Escolar Democrática e Participativa: Estudo de Caso em uma Pública de Ensino Fundamental do Município de Itaituba/PA. Analúcia Pereira Marques. Itaituba/PA, CLPP, Faculdade de Itaituba - FAI, 2013.

70 páginas

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) – Faculdade de Itaituba – FAI, Curso de Licenciatura Plena em Pedagogia, Itaituba - PA, BR-PA, 2012.

Orientadora: Maria. Elenilda Fideles Rodrigues, Esp.

Dedico esse trabalho com todo carinho e gratidão aos meus pais (*in memoriam*), pessoas de grande sabedoria que sempre me incentivaram a estudar e nunca desistir dos meus objetivos.

As minhas filhas, esposo e irmãs que sempre me apoiaram.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, razão maior da minha vida;

A minha família pelo apoio e presença em todos os momentos;

Agradeço especialmente ao meu esposo Adelson Bezerra da Silva e minhas filhas Amanda Karinne e Myllena Kelly, pelo amor, apoio e por compreenderem a minha ausência em muitos momentos;

A minha amiga Suely que fez minha inscrição na faculdade, me incentivou e me disse que eu era capaz;

Aos professores da Faculdade de Itaituba, e especialmente a minha orientadora Maria Elenilda Fideles Rodrigues, por ter me acompanhado na construção do trabalho científico;

Aos fundadores da Faculdade de Itaituba por terem acreditado e transformado com seus sonhos, não só a minha vida, mais de muitas outras pessoas;

A direção das Escolas Marechal Rondon, Raimundo Pereira Brasil e Escola Padre José de Anchieta, por terem me recebido, dando oportunidades que abraçarei na carreira profissional, contribuindo para meu aprendizado;

As amizades construídas dentro da graduação,.

A professora Elina Renilde de Oliveira Ribeiro, pela contribuição;

A minha avaliadora, Prof^a Margaret Aguiar por ter aceitado o convite para fazer parte da banca avaliadora;

A todos que me acompanharam direta e indiretamente em todo o percurso até a conclusão do trabalho científico.



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA
FACULDADE DE ITAITUBA - FAI
CURSO DE LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA

ACADÊMICA: ANALÚCIA PEREIRA MARQUES

TÍTULO: GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA:
Estudo de Caso em uma Escola Pública de Ensino Fundamental do
Município de Itaituba/PA.

Monografia de Graduação apresentada ao
Curso de Pedagogia, ministrado pela
Faculdade de Itaituba, como requisito para
obtenção do título de Licenciado Pleno em
Pedagogia, orientada pela Professora Maria
Elenilda Fideles Rodrigues, Esp.

BANCA EXAMINADORA

Presidente: _____ NOTA: _____

Profª. Djalmira de Sá Almeida, Drª

Orientadora: _____ NOTA: _____

Profª Maria Elenilda Fideles Rodrigues, Esp.

Avaliadora: _____ NOTA: _____

Profª .Margaret Ferreira de Aguiar, Esp.

Resultado: _____ Média: _____

Itaituba/PA, 24 de Janeiro de 2013.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Quanto à criação do PPP a comunidade escolar tem participação? (p.44)

Gráfico 02: Quando a comunidade escolar, é chamada a participar das tomadas de decisões referentes à escola, qual a classe que mais comparece? (p.45)

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Para você o que é gestão participativa? (p.41)

Tabela 02 – Como a direção da escola desenvolve a gestão participativa?(p.42)

Tabela 03 – A comunidade escolar tem participação nas decisões da escola? Como?(p.43)

Tabela 04 – Quais as dificuldades para administrar uma instituição voltada à gestão participativa?(p.46)

Tabela 05 – Como você compreende a gestão participativa?(p.48)

Tabela 06 – Como acontece à gestão democrática participativa na escola?(p.49)

Tabela 07 – Na prática, a gestão participativa apresenta resultados para o corpo docente, alunos e pais?(p.49)

Tabela 08 – Como o corpo docente é envolvido nas ações da gestão participativa da escola?(p.50)

Tabela 09 – Como você compreende a gestão participativa?(p.51)

Tabela 10 – Como acontece à gestão participativa na escola?(p.52)

Tabela 11 – Você é convidado (a) a participar das tomadas de decisões na escola?(p.53)

Tabela 12 – Qual a importância da gestão participativa para o ConselhoEscolar?(p.53)

Tabela 13 – Como você compreende a gestão participativa?(p.55)

Tabela 14 – Como acontece à gestão participativa na escola?(p.56)

Tabela 15 – Você é convidado (a) a participar das tomadas de decisões na escola?(p.57)

Tabela 16 – Qual a importância da gestão participativa para o Conselho de Classe?(p.58)

LISTA DE SIGLAS

APM – Associação de Pais e Mestres

FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

LDB – Lei de Diretrizes e Bases

MEC – Ministério da Educação e Cultura

PDE – Plano de Desenvolvimento da Escola

SIMEC – O Sistema Integrado de Monitoramento Execução e Controle do Ministério da Educação

SMEC – Secretaria Municipal de Educação e Cultura

MARQUES, Analúcia Pereira. Gestão Escolar Democrática Participativa: Estudo de Caso em uma Escola Pública de Ensino Fundamental do Município de Itaituba/PA. Monografia de Conclusão do Curso de Licenciatura Plena em Pedagogia, da Faculdade de Itaituba– FAI, Itaituba – Pará, 2013.

RESUMO

O trabalho analisa a gestão participativa e a trajetória histórica desde a época dos jesuítas aos dias atuais; trata do trabalho coletivo e a participação de toda a comunidade envolvida no processo escolar, a fim de refletir sobre os conselhos, o papel do gestor no sentido de garantir a participação da comunidade escolar nas decisões de âmbito pedagógico, financeiro e administrativo, descrevendo os diversos instrumentos que favorecem na participação da instituição de ensino. A pesquisa foi desenvolvida em uma escola do Município de Itaituba – PA, através de entrevistas realizadas com professores, gestores, pais e alunos, com o intuito de identificar se há de fato a gestão compartilhada, como está sendo executada e quais os benefícios que traz para a comunidade escolar. Verificou-se que os resultados enfatizam a importância da gestão democrática/participativa para a qualidade do ensino e mostram que, embora já tenham acontecido importantes avanços, ainda existe uma necessidade de se aprofundar a compreensão em torno da temática; ampliar os espaços de discussão e unir esforços na luta por uma efetiva gestão participativa, condição fundamental para a melhoria da qualidade na educação e na vida de toda a comunidade escolar.

Palavras-chaves: Gestão Participativa, Comunidade Escolar, Qualidade de Ensino.

SUMÁRIO

LISTA DE GRÁFICOS
LISTA DE TABELAS
LISTA DE SIGLAS
RESUMO

CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	12
------------------------------------	-----------

1 GESTÃO ESCOLAR: DA ORIGEM A PARTICIPAÇÃO ESCOLAR

1.1. ORIGEM E CONCEITOS.....	13
1.2. DA LEGALIDADE AO PROCESSO ESCOLAR.....	16
1.3. DA REFORMA A REGULARIZAÇÃO ESCOLAR.....	18
1.4. A VISÃO ADMINISTRATIVA E TÉCNICA.....	22
1.5. TIPOS DE GESTÃO ESCOLAR.....	25
1.5.1 Gestão centralizadora ou autocrática.....	25
1.5.2 Gestão Democrática.....	26
1.5.3 Gestão Participativa.....	27

2 GESTÃO PARTICIPATIVA NA INSTITUIÇÃO DE ENSINO

2.1 TEORIAS DE GESTÃO.....	28
2.2 ATORES E BENEFICIADOS.....	31
2.3 DO PROCESSO CONSTITUTIVO A PRÁTICA ESCOLAR.....	32
2.4 DAS DIFICULDADES AOS RESULTADOS.....	36

3 ESTUDO DE CASO EM UMA ESCOLA PÚBLICA DE ENSINO FUNDAMENTAL

3.1 CARACTERIZAÇÃO IN LOCO.....	38
3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	39
3.3 ANÁLISE DE DADOS.....	40
3.3.1 Corpo Administrativo Técnico.....	40
3.3.2 Docentes.....	47
3.3.3 Conselho Escolar.....	51
3.3.4 Conselho de Classe.....	54

CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	59
----------------------------------	-----------

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	61
--	-----------

ANEXO(S)

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Ao realizar esta pesquisa sobre gestão participativa na escola pública, objetivou-se entender se a comunidade escolar está de fato inserida nessa nova modalidade de gestão, se a teoria está sendo colocada em prática. Fez-se necessário questionar através da realização de uma pesquisa bibliográfica sobre a gestão democrática, desde a sua origem até a gestão compartilhada ou participativa dos dias atuais e uma pesquisa de campo em uma escola pública para conhecer a realidade da comunidade escolar e os resultados dessa gestão.

A escolha da temática foi para analisar como os envolvidos (corpo administrativo técnico, docente, conselho escolar e conselho de classe) pensam sobre a gestão participativa da qual eles fazem parte, bem como demonstrar como está sendo o envolvimento de cada um dos segmentos da escola, a fim de compreender como são alcançados os resultados.

Buscou-se a compreensão da literatura a partir do conceito de gestão até a participação nas instituições escolares. Considerando que a gestão participativa parece ser o melhor caminho para a democratização, é necessário para uma nova postura da escola com a comunidade, partindo da compreensão e ação da função social da escola, atualmente percebe-se que a comunidade, vislumbrando numa perspectiva da gestão participativa, está sendo convidada a participar das tomadas de decisões da escola, isto porque a escola sozinha não pode mais ter sustentabilidade, tendo em vista que o processo de democratização da sociedade vem ampliando os canais de participação.

Nesta perspectiva, na reestruturação da administração escolar, o gestor deve buscar meios que possibilitem trabalhos coletivos, dinâmicos e que enriqueçam o trabalho pedagógico na escola, erradicando a burocracia, o clientelismo e a hierarquia, ampliando competências, buscando a compreensão entre os demais participantes do cotidiano escolar. Desta forma, a gestão participativa envolve a comunidade nas tomadas de decisões da escola, buscando sempre melhorias para o âmbito educacional.

Compreende-se que a gestão participativa na escola é de fundamental relevância, pois envolve os funcionários, valoriza os clientes que tomam parte das decisões, na solução de problema para o interesse da melhoria do processo

pedagógico. Além disso, os diretores participativos delegam poderes, compartilham a autoridade, buscam experiências com os colegas de trabalho, entre outros. É somente através da participação que se estabelece a liberdade das ações e da construção coletiva em respeito uns com os outros, o diálogo e o poder de decisão de todos os que participam da escola.

Diante da abordagem técnica e de pesquisa, compreendera gestão participativa através de seus participantes, como acontece essa gestão, compreender a importância da gestão participativa e identificar os instrumentos dessa gestão, são alguns dos objetivos norteadores da presente pesquisa, que aborda a gestão democrática/participativa como um compromisso da escola com a comunidade e enfatizar a necessidade de integração e da participação da comunidade nas práticas cotidianas da escola. Pode-se, pois, definir como questões síntese do problema da presente pesquisa: Como gestores, docentes, discentes e pais concebem a gestão participativa na escola?; Qual a importância da gestão participativa para a comunidade escolar?; Que benefício a gestão participativa traz para a comunidade escolar?; Quais as dificuldades que a comunidade enfrenta na gestão participativa?

O trabalho está dividido em três capítulos. No primeiro capítulo descreve-se a trajetória histórica da gestão, da origem a participação escolar, o segundo capítulo aborda a gestão participativa nas instituições de ensino; eo terceiro capítulo apresenta a análise dos dados coletados o qual traduz uma realidade que precisa ser efetuada na escola visando à gestão democrática e a participação da comunidade escolar de forma coletiva e democrática no processo educacional.

Para finalizar esse estudo, serão consideradas todas as informações *in loco*, apontando o que pensa os envolvidos no processo de gestão participativa, se há realmente o envolvimento da comunidade nas tomadas de decisões da escola, apontando pontos positivos e negativos que fazem com que a gestão seja compartilhada ou não pela comunidade escolar.

1 GESTÃO ESCOLAR: ORIGEM PARTICIPAÇÃO ESCOLAR

1.1 ORIGEM E CONCEITOS

O sentido etimológico do termo gestão vem de “gentio”, que por sua vez vem do “gerere” (trazer em, produzir). Gestão é o ato de administrar um bem fora de si (alheio), “mas também é algo que traz em si porque nele está contido. E o conteúdo deste é a própria capacidade de participação, sinal de democracia” (CURY, 1999:27).

Gestão é administração, é tomada de decisão, é organização, é direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização e atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar seu papel. Constitui-se de princípios e práticas decorrentes que afirmam e desafirmam os princípios que as geram. Esses princípios, entretanto, não são intrínsecos à gestão como a concebia a administração clássica, mais são princípios sociais, visto que a gestão da educação é responsável por garantir a qualidade de uma “mediação no seio global” (SAVIANI 1980:120), que se constitui no único mecanismo de humanização do ser humano, que é a educação, a formação humana de cidadãos. (FERREIRA 2000:306-307).

Democracia segundo o dicionário Aurélio significa “soberania popular; ou governo do povo”, no qual o regime político está baseado nos princípios da soberania popular numa distribuição igualitária do poder, que pressupõe a participação em conjunto da sociedade nos processos de decisão referentes aos aspectos escolares, à comunidade e da vida no dia-a-dia e não apenas a eleição dos governantes pelo povo.

As classificações de governo realizadas por Platão e Aristóteles ainda se mantêm na sua essência. A monarquia é o governo de uma pessoa, ao passo que a democracia é a forma de governo “da multidão” (Platão) ou “dos mais” (Aristóteles).

Paro (2011:45), comenta que Comenius apesar de não ter se debruçado sobre a temática da gestão escolar, preconizava a proposta de “ensinar tudo a todos”, subjaz o caráter democrático da educação que transcende a universalização do acesso à escola democrática de qualidade voltada para a formação, para a democracia.

“O entendimento do conceito de gestão, portanto, por assentar-se sobre a maximização dos processos sociais como força e ímpeto para a promoção de mudanças, já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado e cooperativo de pessoas na análise de situações, na tomada de decisão sobre seu encaminhamento e na ação sobre elas, em conjunto, a partir de objetivos organizacionais entendidos e abraçados por todos”. (LÜCK, 2011:21).

De acordo com Paro (2011) a consolidação da gestão democrática nas escolas contribui para que estas se tornem centros de referências para a comunidade.

Menezes e Santos (2002) definem a Gestão Escolar Democrática como a expressão relacionada à atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio educacionais dos estabelecimentos de ensino orientados para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos.

[...] constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio educacionais dos estabelecimentos de ensino orientados para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento (LÜCK 2000:11).

Uma escola para ser democrática e inclusiva, deve se propor a formar cidadãos lúcidos, críticos, honestos, competentes, cômicos de seus direitos e seus deveres. Aos responsáveis pela gestão escolar compete, portanto promover a criação e sustentação de um ambiente propício à participação plena, no processo social escolar, dos seus profissionais, de alunos e de seus pais, uma vez que se entende que é por essa participação que os mesmos desenvolvem consciência social crítica, e sentido de cidadania.

Gestão é uma expressão que ganhou corpo no contexto educacional acompanhando uma mudança de paradigma no direcionamento das questões deste campo de estudo. Em linhas gerais, caracteriza-se pelo reconhecimento da relevância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas tomadas de decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho. O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação

mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos.

[...] o diretor é cada vez mais obrigado a levar em consideração a evolução da ideia de democracia, que conduz o conjunto de professores, e mesmo os agentes locais, à maior participação, à maior implicação nas tomadas de decisão. (VALÉRIEN,1993:15).

A essa exigência estaria vinculada a necessidade de interpenetração da dimensão pedagógica e política, na questão administrativa. Em consequência, os antigos fundamentos de administração educacional tornam-se insuficientes, embora importantes para orientar o trabalho do dirigente educacional com essa nova dimensão.

A dinâmica intensa da realidade e seus movimentos fazem com que os fatos e fenômenos mudem de significado ao longo do tempo; as palavras usadas para representá-los deixam de expressar toda a riqueza da nova significação. Daí porque a mudança de denominação de Administração para Gestão Educacional.

Como se observa, a expressão gestão tem sido utilizada, de forma equivocada, como se fosse simples substituição ao termo administração. Comparando o que se propunha sob a denominação de administração e o que se propõe sob a denominação de gestão e ainda, a alteração geral de orientações e posturas que vêm ocorrendo em todos os âmbitos e que contextualizam as alterações no âmbito da educação e da sua gestão, conclui-se que a mudança é radical. Por conseguinte, não se deve entender o que está ocorrendo como uma mera substituição de terminologia das antigas noções a respeito de como conduzir uma organização de ensino. Revigorar a visão da administração da década de 1970, orientada pela ótica da administração científica, seria ineficaz e corresponderia a fazer mera maquiagem modernizadora.

1.2 DA LEGALIDADE AO PROCESSO ESCOLAR

A gestão escolar democrática foi garantida ao ensino público brasileiro pela Constituição Brasileira em 1988. A origem da direção escolar no Brasil remonta ao século XVI, período da colonização brasileira e início da escolarização no país. Durante duzentos anos a Companhia de Jesus foi a responsável pela educação

desenvolvida, cujas diretrizes pedagógicas e administrativas se encontram no *Ratio Studiorum*. Com a expulsão dos jesuítas em 1759 não houve mais registros no país de práticas de administração escolar até o século XIX. Em 1854, no Decreto nº 1.331-A, menciona-se pela primeira vez a figura do diretor de escola primária. Tratou-se do estabelecimento de idade mínima para os diretores de escolas particulares primárias e secundárias. Em 1887, são mencionadas em lei algumas das atribuições dos diretores de instituições privadas, entre elas a responsabilidade de enviar relatórios com informações sobre a escola, o currículo e os alunos para os órgãos responsáveis (TABACCHI,1979:32).

Nas escolas públicas as atividades Em 1890 foi criada junto à Escola Normal, a Escola-Modelo, baseada na escola dos missionários presbiterianos. Uma das reformas propostas para esta nova escola era a inserção de duas novas cadeiras, entre elas a de Organização e Direção de Escolas. Dois anos depois era possível encontrar a figura do diretor em alguns tipos de escola, sendo em 1894, com a criação do Grupo Escolar, instituído o papel do diretor para administração destes grupos. O diretor, escolhido dentre os professores das escolas que compunham o Grupo Escolar que possuísem diploma da Escola Normal, era nomeado pelo Governador(TABACCHI,1979:36).

O diretor tornou-se necessário em um momento no qual se procurava implantar uma reforma educacional proposta à semelhança da estrutura e organização das Escolas-Modelo. O diretor escolar foi, desde seu início, instituído como agente intermediário na burocracia do sistema de ensino público, atuando entre os órgãos superiores e a escola.

A legislação que atualmente regulamenta o cargo de diretor escolar é vasta e dispersa, sendo possível encontrar obrigações, deveres e direitos dos diretores no Estatuto da Criança e do Adolescente - Lei nº. 8.069/90 (BRASIL, 1990), em que são apontadas as obrigações dos diretores principalmente no que tange as faltas escolares e a comunicação com o Conselho Tutelar; na Constituição da República (Brasil, 1988), em que é garantido o principio de gestão democrática; na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - Lei nº. 9.394/96 (BRASIL, 1996), que especifica normas para os estabelecimentos de ensino e para a garantia da gestão democrática.

A expansão da rede de ensino veio acompanhada de diversos complicadores. O aumento no número de escolas e profissionais a ela vinculados resultou em maior complexidade na gestão do sistema, ao mesmo tempo em que a tendência neoliberal passou a reger a educação. Ambos os fatores ampliaram a necessidade de se organizar a escola racionalmente, reforçando seus aspectos burocráticos.

As escolas, por constituírem o sistema estatal, fazem parte do Estado burocrático e são regidas por seus princípios. Além disso, “enquanto organizações escolares também se caracterizam pela burocracia” (WEBER, 2002). “Os estabelecimentos de ensino fazem parte do mundo das organizações de tipo burocrático, devido ao seu modo predominante de regulação e de exercício do poder”.(HUTMACHER, 1995).

Entre um grupo seletivo, com pessoas que partilham dos mesmos valores, a coerção é bastante forte, não é preciso expressar em lei o que está implícito, o que é sabido por todos aqueles que são do mesmo grupo. Com a expansão do sistema, a demanda por estes profissionais cresceu e o perfil destes mudou, se diversificou.

1.3 DA REFORMA A REGULARIZAÇÃO ESCOLAR

No início dos anos 80, as Ciências Sociais foram amplamente utilizadas na gestão da administração escolar. Percebe-se neste período que o termo gestão, autonomia e participação da comunidade escolar passa a ser um tema de extrema importância, principalmente devido aos desafios colocados para a construção de uma sociedade mais democrática, opondo-se às estruturas administrativas centralizadas, burocratizadas, impostas pelo governo militar, e é nesse momento que o movimento em favor da descentralização e da democratização da gestão das escolas públicas é iniciado. A partir de então, surgem várias reformas educacionais e proposições legislativas, reconhecendo e fortalecendo o movimento de democratização da gestão escolar e aprimoramento da qualidade educacional.

É importante notar que a ideia de gestão educacional desenvolve-se associada a outras ideias globalizantes e dinâmicas em educação, como, por exemplo, o destaque à sua dimensão política e social, ação para a transformação, globalização, participação, práxis, cidadania etc.

De acordo com Luck (2000), a escola, ao movimentar-se da administração escolar para a gestão escolar, deixa de garantir a formação competente para que os educandos se tornem cidadãos participativos da sociedade, oferecendo a esses educandos oportunidade para que possam aprender para compreender a vida, a sociedade e a si mesmos, e passa a ser vista não como uma entidade autoritária e paternalista de responsabilidade do governo, mas como uma organização viva, caracterizada por uma rede de relações de todos que nela atuam ou interferem.

O indivíduo passa a ser contemplado na sua totalidade, inclusive a partir de suas interações sociais, e os educadores passam a preocupar-se mais com a responsabilidade social da gestão da educação. Segundo Hengemuhle (2004), a escola deixa de ser repassadora de informações tornando-se estimuladora de inteligência, pois a criança não tem apenas no professor e no espaço escolar o único referencial informativo, mas desde cedo tem acesso a múltiplos meios de informação.

Os sistemas educacionais e os estabelecimentos de ensino, como unidades sociais, são organismos vivos e dinâmicos, e como tal devem ser entendidos. Assim, ao caracterizar-se por uma rede de relações entre os elementos que nelas interferem, direta ou indiretamente, à sua direção demanda um novo enfoque de organização. A gestão abrange, portanto, a dinâmica do seu trabalho como prática social, que passa a ser o enfoque orientador da ação diretiva executada na organização de ensino.

A gestão democrática da escola, entendida como sinônimo de participação da comunidade, autonomia e descentralização administrativa, vem ganhando ênfase nas políticas educacionais encaminhadas no Brasil, a partir da década de 90, especialmente com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9394/96). Propõe-se como principais instrumentos de gestão escolar democrática, a criação dos Conselhos e Grêmios Estudantis, a elaboração do Projeto Político pedagógico no âmbito interno, escolha direta de diretores, dentre outros.

O quadro atual da política brasileira, principalmente, na educação, apresenta intensas transformações, portanto busca-se uma gestão mais democrática, para que ocorra um interesse e envolvimento da comunidade escolar, frente aos acontecimentos relacionados ao trabalho pedagógico como a tomada de decisões para fatos que influenciam diretamente o andamento da escola.

Os caminhos, buscados ou efetivados para democratização do ensino público, vêm sendo apontados com bastante ênfase, nas últimas décadas, principalmente por educadores e ou sujeitos envolvidos direta ou indiretamente com o trabalho pedagógico desenvolvido na escola.

A democratização da gestão do sistema educativo amplia-se a gestão da escola, a qual prevê, entre outras ações, o envolvimento, a participação dos pais dos alunos, moradores e demais membros da comunidade local, como lideranças políticas, movimentos populares no processo de tomada de decisões, a partir do contexto escolar. (SCHNECKENBERG, 2005:15)

Através dessa observação, nota-se um fator de grande relevância, para desenvolver uma atividade reflexiva, voltada para a possibilidade de uma gestão escolar, cria-se perspectivas mais democráticas e prioriza a realização do ser humano, e como ele poderá colaborar na construção de uma escola democrática e participativa.

Concebida a educação como um processo contínuo e permanente, ao mesmo tempo, que se educam os alunos, os docentes são educados continuamente, há um compromisso da escola, assim como do profissional que assume a responsabilidade, ou seja, um desafio que irá assumir constantemente. Portanto, os profissionais da educação possuem características e exigências próprias para efetivá-la, utiliza de procedimentos que promovam o envolvimento, o comprometimento a participação e a atuação das pessoas envolvidas. Desse modo, a gestão democrática e participativa tem como objetivo principal envolver todos os segmentos interessados na construção de uma proposta coletiva com projetos a serem desenvolvidos pela escola.

Projetos que funcionam são aqueles que correspondem a um projeto de vida profissional dos que são envolvidos em suas ações e que, por isso mesmo, já no seu processo de elaboração, canalizam energia e estabelecem orientação de propósitos para a promoção de uma melhoria vislumbrada. Há de se ressaltar, ainda, que problemas e soluções envolvem pessoas, passam pelas pessoas e são delas decorrentes. (LUCK, 1998:58)

A escola passa a tomar suas decisões coletivamente, com toda a comunidade escolar envolvida neste processo de reestruturação, compromete-se a fazer um trabalho coletivo como uma equipe totalmente inteirada com os assuntos propostos

pela escola, com o objetivo de resultados consistentes e, conseqüentemente, eficazes.

Lima (2001) evidencia a escola ora como burocrática, ora como uma anarquia organizada, em que os objetivos e preferências são pouco claros e em conflito, os membros possuem diversos graus de envolvimento com regras informais e não formais e os processos e tecnologias são ambíguos e incertos, operando na base da tentativa e erro.

Paro (2008) apresenta o conceito de administração geral, como elemento central da administração a utilização racional de recursos para realização de fins determinados, a partir da tentativa de captar o conceito de administração e de uma abstração em que considera tal conceito isolado de seus condicionantes sociais, políticos e econômicos. Em função dele infere-se a relevância da racionalidade, em suas diversas formas e objetivos organizacionais em sua teoria.

O mundo encontra-se na era da globalização da economia e da comunicação e, dentro desse contexto, está inserida a escola, atuante onde encontra cada vez mais desafios a serem superados, onde há necessidade de uma reconstrução do conhecimento, assim como uma postura renovada do gestor escolar, deixa-se a ideia de um poder centralizado somente na pessoa do gestor, e sim uma administração que envolva todas as pessoas que compõem essa estrutura, tanto direta como indiretamente ligada ao processo.

O gestor escolar precisa estar preocupado profissionalmente, consciente de que o exercício de sua profissão esteja pautado no plano político pedagógico da escola. A essência comum da função administrativa, apenas acrescenta a necessidade de se definirem fatores variáveis em cada caso, para que seja possível o ajustamento da teoria geral aos diferentes tipos de organização existente.

“Nessa relação, entretanto, é necessário uma visão crítica do processo da administração escolar, a qual exige um conhecimento mais ou menos preciso da estrutura socioeconômica da sociedade capitalista que vivemos. A gestão escolar precisa ser entendida no âmbito da sociedade política comprometida com a própria transformação social.” (PARO, 1997:149)

Para o gestor escolar, entretanto, torna-se imprescindível conhecer a dimensão do conjunto organizacional, isto é, a escola como a realidade global; ser capaz de ajustar-se às novas exigências de acordo com sua necessidade. Assim,

Dalmás (1994:47) Aborda a questão do “clima escolar mostrando que não pode haver na escola um clima de hostilidade, de individualismo, de irresponsabilidade e de não envolvimento”, pois esses comprometem o andamento do planejamento participativo e que ao invés da construção desse clima deva existir sim, um ambiente de acolhida, aceitação mútua e interesses um pelo outro.

A gestão escolar deve ser vista como instrumento fundamental do seu dinamismo e, isto, na medida em que possibilite a conciliação entre os dados da realidade e a rigidez estrutural da organização, resultante da aplicação dos princípios de autoridade legal, fundados na burocracia. Consequentemente, aquela concepção burocrática restrita não pode ser aplicada à organização escolar, nem deve orientar de modo total ou exclusivo a atividade administrativa na escola.

Diante deste contexto, a escola passa por período de redefinição em suas estruturas, na busca de atender às necessidades do mundo moderno, pois a educação por si só não produz mudanças na escola, mas é fundamental dizer que nenhuma mudança é possível sem educação.

1.4 A VISÃO ADMINISTRATIVA E TÉCNICA

Atualmente, o conceito de administrador não é mais abordado, fala-se em gestor, e a direção da escola deve ser entendida como um trabalho coletivo, que requer a participação de toda comunidade escolar. Assim o papel do gestor, que é o Diretor de escola, para atuar numa visão democrática estar ligado ao conhecimento e interação de toda a comunidade escolar; proporciona ações em que todos participem e compartilhem e ainda garante a formação continuada aos seus profissionais para contribuir na qualificação da prática pedagógica; o sucesso do aluno também pode depender dessas ações e para que tais objetivos sejam alcançados o diretor deve assumir o seu papel de gestor, frente às diversas realidades que ocorrem na escola, e estabelecer um bom relacionamento através da participação de todos.

“É do diretor da escola a responsabilidade máxima quanto a consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento pleno dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido, e controlando todos os recursos para tal.”(LÜCK, 2011:16).

O papel do diretor escolar é muito importante, pois é ele quem conduz, que rege, que comanda, que toma as decisões, que assume as responsabilidades da escola, apesar de todas as atribuições de seu cargo, constata-se algumas contradições em relação ao seu papel enquanto gestor da escola que atua no sentido de que apesar de ser eleito pela comunidade escolar, de forma democrática, para uma gestão, também democrática, o diretor acaba sendo considerado a autoridade máxima dentro do estabelecimento escolar, quando sabe-se que na perspectiva de uma gestão democrática ele divide as atribuições com o demais.

O diretor detém competência técnica e conhecimento dos princípios e métodos necessários a uma moderna e adequada administração dos recursos da escola, mas falta-lhe autonomia, faculdade de se governar por si mesmo, em relação aos escalões superiores, e ainda convive diariamente com a falta de recursos financeiros e pedagógicos na escola. Essa impotência e falta de autonomia do diretor cria certa fragilidade e carência de autonomia da própria escola. “Se a escola não é autônoma e se torna impotente, é o próprio usuário desta escola que se priva do acesso na apropriação dos saberes por ela constituído e da formação de sua consciência crítica”. (PARO, 1997:11).

A função atual do diretor escolar o coloca como autoridade máxima no interior da escola, é uma regra proposital e estratégica mantida pelo Estado. Esse poder centrado na figura do mesmo, confere um caráter autoritário na medida em que hierarquicamente ele deve ser o maior responsável pela instituição escolar, formando-se assim uma imagem negativa de sua pessoa, que se confunde com o próprio cargo, fazendo com que ele busque os interesses dos dominantes, em detrimento dos dominados, conferindo assim uma aparência de poder, mas que na prática não condiz com a realidade.

Nesse sentido, a gestão democrática necessita de uma participação efetiva de toda a comunidade escolar e de seus atores, afim de que sejam divididas as responsabilidades no interior da escola e não fique centrada somente na figura do diretor.

O papel de um gestor é fazer com que sua organização produza os resultados esperados, através de melhor uso possível dos recursos existentes e do desenvolvimento de soluções criativas e eficazes para superação de desafios, novos ou antigos. É necessário ter clareza quanto aos resultados que deve priorizar.

Portanto, a gestão democrática no interior da escola, somente acontecerá de fato, se esse diretor assim o desejar. Do contrário jamais será implantado uma gestão democrática partindo dos demais interessados pela escola, sejam da parte dos professores, funcionários, pais ou alunos.

Ao analisar criticamente a situação atual da educação, Paro (2011), considera que, “para alcançar as finalidades da escola, é importante que ela se volte para a educação para a democracia, e que para isso, faz-se necessário potencializar suas dimensões individual e social”.

Administrar uma escola pública não se reduz à aplicação de uns tantos de métodos e técnicas, importados, muitas vezes, de empresas que nada têm a ver com objetivos educacionais. A administração escolar é portadora de uma especificidade que a diferencia da administração especificamente capitalista, cujo objetivo é o lucro, mesmo em prejuízo da realização humana implícita no ato educativo. Se administrar é utilizar racionalmente os recursos para a realização de fins determinados, administrar a escola exige a permanente impregnação de seus fins pedagógicos na forma de alcançá-los. (PARO, 1997:7).

No ambiente escolar, ouve-se dizer menos em direção ou administração como mediações para a realização de fins educativos e mais, em diretores e em administradores, que mandam e determinam ordens a serem obedecidas.

Paro (2011) sugere que, ao falar na ação de diretor, restringe-se na ação diretiva apenas ao detentor do cargo ou função, porém quando se fala na função de direção criam-se possibilidades, permitindo incluir todos os que atuam na escola como detentores de capacidades coordenadoras e diretivas e passíveis de exercer atividades, bem como assumir responsabilidades atinentes à coordenação e à direção.

“Esse cuidado em afirmar o caráter diretivo, coordenador, governante, de todos que atuam na escola se justifica com maior força se atentarmos para o fato de que se trata de uma instituição(pre) ocupada com a educação”. (PARO, 2001:119).

Assim sendo, quando se fala em democracia, sugere a participação de todos, não apenas na execução, mas também e principalmente nas decisões. Nesse sentido, a atuação do diretor se dá como autêntica coordenação do trabalho humano coletivo que se desenvolve em todas as esferas da escola.

Esse é o papel do gestor escolar, cuidar para que, no desempenho de suas atribuições as ações se realizem da forma mais eficaz possível, tendo presentes às

condições objetivas, bem como os indivíduos e grupos mediante os quais, e em benefício dos quais, se realiza a educação.

Na sua posição de liderança com relação aos demais integrantes da equipe escolar, quer no caso do diretor por sua maior proximidade com as instâncias superiores de decisão, é natural que exija desses profissionais uma maior responsabilidade, ou pelo menos uma responsabilidade, mais específica, com relação ao funcionamento da escola em geral.

1.5 TIPOS DE GESTÃO ESCOLAR

1.5.1 GESTÃO CENTRALIZADORA OU AUTOCRÁTICA

Lück, Freitas, Girling e Keith(2011:47), afirmam que “Nos tempos atuais ainda há gestores que tendem a funcionar de maneira autônoma, centralizadora, tomam decisões sozinhos e dão instruções específicas sobre o que fazer e como executar determinadas tarefas. Definem objetivos, resolvem problemas e, normalmente, preferem que os subordinados sigam regras e regulamentos específicos”..

A gestão escolar centralizadora se baseia principalmente em um modelo autoritário de gestão, na qual a direção da escola é centralizada em apenas um indivíduo, o diretor. Neste modelo de gestão as decisões são tomadas de cima para baixo, obedecendo a uma hierarquia previamente estabelecida, não levando em consideração as opiniões dos professores, alunos, pais e toda a comunidade, dificultando suas participações, essa gestão é realizada de forma a evitar e até mesmo a desconsiderar as ambiguidades e paradoxos que naturalmente ocorrem em toda organização social.

Luck (2008:77) ressalta que dentro desse tipo de gestão são desconsiderados os fatores do contexto e da coletividade do grupo, onde apenas o gestor é o “pensador e planejador”, colocando os demais na posição apenas de fazedores.

Entretanto cabe destacar segundo a autora que por ser uma gestão mais voltada para a eficiência é considerada útil nas condições de crises em que decisões devem ser tomadas rapidamente, e em ações emergenciais que devem ser assumidas prontamente, sem hesitação e sem demora.

Lück, Freitas, Girling e Keith(2011:48,49) observa que esse tipo de gestão se faz necessário quando o corpo docente tem baixo nível de capacitação, é

inexperiente e não apresenta a competência necessária para a realização do trabalho, no entanto atenta para o fato de que esses tipos de gestores são consumidos pela síndrome do excesso de trabalho e pelo estresse. E por serem centralizadores deixam de aproveitar o talento e a criatividade da equipe, fazendo com que não se desenvolvam.

1.5.2 GESTÃO DEMOCRÁTICA

Ferreira (2001:165) afirma que, “a gestão democrática é o processo de coordenação das estratégias de ação para alcançar os objetivos definidos e requer liderança centrada na competência, legitimidade e credibilidade”. O gestor, nesse contexto, é aquele que volta suas ações para uma educação de qualidade, e seu objetivo é buscado pela divisão de tarefas e integração das ideias e ações entre escola, família e comunidade.

Segundo Luck (2008:78) essa gestão está “associada à criação de uma cultura de liderança disseminada em toda a organização e, portanto, altamente compatível com os objetivos educacionais de formação para a cidadania”. Nesse tipo de gestão procura-se criar um ambiente em que as pessoas se sintam a vontade para expressar suas ideias e usar sua criatividade na criação de novos projetos, essa gestão é marcada pelo fortalecimento da escola, de modo que se o gestor se ausentar, a escola continuaria a funcionar normalmente.

Entretanto chama a atenção para a contradição, no fato de que nesse tipo de gestão também há gestores “ativo e carismático” e que sempre mantém as pessoas mobilizadas, porém estão sempre centrados em suas próprias “ideias e determinações” resultando na formação de equipes de seguidores passivos e não de sujeitos pensantes.

“torna-se necessário levar em consideração que gestão democrática se aprende a partir do desenvolvimento de competências de liderança, que necessita ser desenvolvida em capacitação tanto inicial como continuada em serviço, a partir de um foco claro sobre o desenvolvimento de habilidades orientadas por conhecimentos educacionais e pedagógicos, assim como atitudes condizentes aos objetivos pretendidos”.(CERQUEIRA, 2000:10)

1.5.3 GESTÃO PARTICIPATIVA

Luck (2008) destaca que: "A gestão participativa é entendida como uma forma regular e significativa de envolvimento dos funcionários de uma organização do seu sucesso decisório". A gestão participativa se caracteriza numa participação direta nas tomadas de decisões, sendo que essa "participação dá às pessoas a oportunidade de controlarem o próprio trabalho assumirem autoria, e sentirem-se responsáveis pelo mesmo" construindo assim a sua autonomia. (IBID, 2008:78).

Nesse tipo de gestão segundo Lück, Freitas, Girling e Keith (2011:52) os líderes são "propensos a definir objetivos claros, que servem como fonte continua de motivação e mobilização de pessoas para atuarem proativamente", fazendo com que os membros da comunidade escolar sintam-se confiantes em compartilhar informações, em solicitar e ouvir o ponto de vista dos outros; nesta gestão o líder trabalha para expandir a liderança da equipe, encoraja o uso de ideias criativas, a experiência e o entusiasmo com o intuito de motivar toda a comunidade escolar a alcançar o seu ponto máximo de eficiência e eficácia.

2 GESTÃO PARTICIPATIVA NA INSTITUIÇÃO DE ENSINO

2.1 TEORIAS DE GESTÃO

O ser humano se torna uma pessoa e desenvolve sua humanidade na medida em que, pela sua atuação social, coletivamente compartilhada, canaliza e desenvolve o seu potencial, ao mesmo tempo em que contribui para o desenvolvimento do grupo em que vive, ou seja, o ser humano traz consigo a necessidade do coletivo para construir sua identidade pessoal.

De acordo com Luck (2011:20) “no final da década de 1970, educadores e pesquisadores de todo o mundo, começaram a prestar maior atenção ao potencial impacto da gestão participativa na eficácia das escolas, como organizações”. Ao constatar que não é possível para o diretor solucionar pessoalmente todos os problemas e questões relativas à sua escola, a abordagem participativa enfatiza que, para a organização ter sucesso, é necessário que os diretores busquem o conhecimento específico e a experiência dos seus subordinados. Os diretores baseiam-se no conceito da autoridade compartilhada, por meio da qual o poder e a responsabilidade são delegados para os representantes da comunidade escolar.

A teoria administrativa ou modelo cognitivo sugere que a participação produz um aumento na produtividade ao disponibilizar, para a tomada de decisões estratégicas, informações mais qualificadas provenientes de áreas e níveis organizacionais diferentes. Já a teoria das relações humanas ou modelo afetivo, em contrapartida, estabelece que ganhos de produtividade seja o resultado da melhoria da satisfação do trabalhador e da sua motivação. Trabalhar em um clima participativo provoca a melhoria do comportamento do empregado, que, conseqüentemente, reduz sua resistência às mudanças, ao mesmo tempo em que aumenta a motivação do trabalhador por meio da satisfação de expectativas mais elevadas. (Luck, Freitas, Girling, Keith, 2011: 21)

Carvalho (1979:15) afirma que “o ser humano é o meio em que vive”, um sistema indivíduo-meio que se constitui em um todo indissociável. Nesse sentido, “nenhum homem vive, pensa, sente ou julga independentemente do grupo social a que pertence”. Dessa forma, nenhum grupo social tem vida independente dos indivíduos que o constituem. Compreende-se então que mediante uma atuação participativa o ser humano se desenvolve e desenvolve o meio a que está inserido.

Para Matos (1979), gestão participativa é aquela que através dos processos participativos, estimula a motivação, cooperação e a liberação do potencial criativo da equipe, induzindo a um maior engajamento e corresponsabilidade para resultados. Nesse sentido, a gestão participativa está associada a uma ação conjuntas dos professores, alunos, funcionários e pais, que interagem, planejam e encaminha ações, objetivando atingir resultados coletivos construídos num clima democrático.

A participação em sentido pleno caracteriza-se por uma força de atuação consciente pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade, de sua cultura e de seus resultados, poder esse resultante de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir sobre questões que lhe são afetas, dando-lhe unidade, vigor e direcionamento firme (LUCK, 2006:30).

A participação efetiva na escola pressupõe que os professores coletivamente organizados, discutam e analisem a problemática pedagógica que vivenciam em interação com a organização escolar e que, a partir dessa análise, determinem caminhos para superar as dificuldades que julgarem mais carentes de atenção e assumam compromisso com a promoção de transformação nas práticas escolares. Os problemas e situações desejados são apontados pelo próprio grupo, e não apenas pelo diretor da escola ou sua equipe técnico-pedagógica, gerando, dessa forma, um sentimento de autoria e de responsabilidade coletivas pelas ações educacionais.

A gestão participativa se assenta, portanto no entendimento de que o alcance dos objetivos educacionais, em seu sentido amplo, depende da canalização e do emprego adequado da energia dinâmica das relações interpessoais ocorrentes no contexto de sistemas de ensino e escolas, em torno de objetivos educacionais, concebidos e assumidos por seus membros, de modo a constituir um empenho coletivo em torno de sua realização (LUCK, 2011:22)

De acordo com Luck (2008:86) Quando se fala em participação se fala em comunidade escolar. Todos que se envolvem ou tem alguma ligação com a escola devem participar principalmente os pais dos alunos. Estes quando aceitos, compreendidos e estimulados, participam da vida escolar e muito podem contribuir para a melhoria da qualidade do ensino. A participação dos pais na vida da escola

tem sido observada, em pesquisas internacionais, como um dos indicadores mais significativos na determinação da qualidade do ensino, isto é, aprendem mais os alunos cujos pais participam mais da vida da escola.

Weffort (1995:99) conclui que a escola que se abre a participação não educa apenas as crianças da escola, mais também ao cidadão que participa da mesma, dessa forma toda a comunidade escolar é beneficiada.

No entanto Paro (1992) atenta para o fato de que a gestão participativa, na escola pública, passa por muitas condicionantes materiais, “às condições objetivas em que se desenvolvem as práticas e relações no interior da unidade escolar” em nada favorece para uma gestão participativa, as condições precárias em que a escola pública se encontra, com falta de material didático, espaço físico impróprio para suas funções, móveis e equipamentos deteriorados, formação inadequada do corpo docente, escassez de professores e demais funcionários, falta de recursos materiais e financeiros para fazer frente às necessidades mais elementares.

Paro (2008) defende a urgência de se romper com ao modelo de gestão autoritária; considera a criação de mecanismos de participação efetiva dos pais, educadores e alunos, uma forma de desencadear ações que venha a tornar de fato a escola participativa. A administração participativa nas escolas públicas é, então, percebida como sendo um meio capaz de possibilitar maior envolvimento dos profissionais na democratização da gestão escolar.

Libâneo (2003) considera a participação como a ferramenta primordial para a cidadania, pois segundo ele, ela possibilita as intervenções dos profissionais da educação, dos pais, dos alunos em prol da autonomia da escola, formando uma comunidade de aprendizagem democraticamente organizada que interage na sociedade. A autonomia opõe-se às formas autoritárias de tomada de decisão e, dessa forma, um modelo de gestão democrático participativa tem na autonomia um dos seus mais importantes princípios, implicando a livre escolha de objetivos e processos de trabalho e a construção conjunta do ambiente de trabalho.

A participação democrática promove a superação da simples necessidade de associação humana, que pode ser orientada por um sentido individualista e oportunista, mediante distorção ou incompletude da formação humana na sociedade, de se sentir parte dela e por ela responsável, de harmonizar e coordenar esforços do grupo, com a finalidade de realizar um trabalho mais efetivo, contribuindo para o bem de todos. (LUCK, 2011:62)

Ao sentirem-se parte integrante e responsável pelo bom resultado da sua organização de trabalho todos os envolvidos sentirão uma maior abertura para aceitar riscos, inovar e agir corajosamente ao invés de reprimirem suas ideias e sugestões.

Através da participação, a escola se transforma numa oficina de democracia, organizando-se como instituição cujos membros se tornam conscientes de seu papel social na construção de uma instituição verdadeiramente educacional, e agem de acordo com essa consciência.

Pela participação competente e associada constrói-se a prática dos deveres sociais e conquistam-se os direitos correspondentes que, gradativamente, aumentam o direito da participação. Cria-se, por conseguinte, uma cultura de poder compartilhado, desenvolvendo-se a prática de cidadania no interior da escola, pois aumentando o poder de decisão das pessoas, aumenta-se o poder de ação, de aprendizagem e de transformação das práticas e, portanto, o poder da educação.

2.2 ATORES E BENEFICIADOS DO PROCESSO PARTICIPATIVO

No processo participativo os atores são os que fazem acontecer o processo, tais como: o Gestor, o Coordenador pedagógico, os funcionários e o corpo docente, entretanto, os beneficiados dessa ação são: o Conselho Escolar, o Conselho de Classe, a APM e o grêmio estudantil incluindo alunos e a comunidade.

Girling e Keith (1996) afirmam que “o sucesso da escola pode ser impulsionado através da prática de uma administração participativa, voltada para objetivos claros, definidos coletivamente pela comunidade escolar”, o que ocasiona uma relação positiva, entre gestão participativa e a elevação da auto estimadas comunidades escolar e local.

Essas escolas, cujos gestores realizam esforços no sentido de acompanharmos fenômenos de aceleração de mudanças, tornam-se mais eficazes, através da valorização do desempenho humano. Neste contexto, o gestor é cada vez mais imbuído da necessidade de levar em consideração a evolução da ideia de democracia, que conduz o conjunto de professores e mesmo os agentes locais, à maior participação, à maior implicação nas tomadas de decisão, envolvendo também funcionários e a comunidade.

Como prerrogativa de mudanças nas práticas administrativas e pedagógicas, considera-se como pressuposto para a efetivação da gestão participativa, a participação de todos os envolvidos no contexto da escola, ou seja, pais, alunos, professores, funcionários, comunidade, direção, orientadores, supervisores e coordenadores, pois se configura parte essencial no processo de democratização e tomada de decisão da escola, todos esses atores e beneficiados.

A presença da comunidade na escola, especialmente dos pais, tem várias implicações. Prioritariamente, os pais e outros representantes participam do conselho de escola, da associação de pais e mestre (ou organizações correlatas) para preparar o projeto pedagógico-curricular e acompanhar e avaliar a qualidade dos serviços prestados. (LIBÂNEO, 2004:144).

A gestão participativa é possível, uma vez que a coordenação do empenho de funcionários, professores, pessoal técnico pedagógico, estudantes e pais, baseada na participação coletiva, se empenhem na instalação de uma administração democrática no interior da escola, pois somente assim são fornecidas as melhores condições para que os diversos setores participem da tomada de decisões, fazendo com que estas não se concentrem mais nas mãos de uma única pessoa, mas na de grupos ou equipes representativas.

2.3 DO PROCESSO CONSTITUTIVO A PRÁTICA ESCOLAR

Atualmente, com a democratização da escola, a gestão participativa não se limitando apenas aos processos transparentes e democráticos concernentes à função administrativa, liga-se, porém, a um processo mais amplo de extensão da cidadania social - a cidadania educacional. Existem vários mecanismos que garantem que a escola cumpra o seu novo papel social, a elaboração e implantação do projeto Político Pedagógico da escola, a implantação do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), e o a criação dos Conselhos Escolar, Grêmios e Associação de Pais e Mestres são parte importantes desse processo constitutivo.

O processo de gestão da escola deve estar baseado no seu Projeto Pedagógico. O processo democrático é resultado da ação coletiva. Tal processo implica discutir a participação da comunidade escolar na definição de suas políticas

e de seus projetos educacionais. O Projeto Político Pedagógico da Escola ou Proposta Pedagógica tem como objetivo permitir que cada escola seja uma escola eficaz, uma vez que exige para a sua elaboração, uma reflexão sobre o ensino que oferece e a aprendizagem dos alunos: o que ensinar, como ensinar e como avaliar para que os alunos aprendam, devendo expressar o compromisso com a aprendizagem dos seus educandos.

A LDB 9394/96 no artigo 12º inciso I determinam que os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de: Elaborar e executar sua proposta pedagógica. Assim, as escolas precisam definir o seu papel social, cultural e educacional na sua Proposta Pedagógica, estabelecendo os objetivos gerais com a finalidade da educação escolar, traçando seu próprio caminho educativo, de acordo com o seu contexto e sua realidade.

O Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) é um Programa voltado para o aperfeiçoamento da gestão escolar democrática e inclusiva. O Programa busca auxiliar a escola, por meio de uma ferramenta de planejamento estratégico, disponível no SIMEC, a identificar os seus principais desafios e, a partir daí, desenvolver e implementar ações que melhorem os seus resultados, oferecendo apoio técnico e financeiro para isso.

O Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE Escola) é uma ferramenta gerencial que auxilia a escola a realizar melhor o seu trabalho: focalizar sua energia, assegurar que sua equipe trabalhe para atingir os mesmos objetivos e avaliar e adequar sua direção em resposta a um ambiente em constante mudança. O PDE Escola constitui um esforço disciplinado da escola para produzir decisões e ações fundamentais que moldam e guiam o que ela é, o que faz e porque assim o faz, com um foco no futuro. (BRASIL, 2011:01).

O Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) surgiu com a proposta de melhorar os índices de aprendizagem com qualidade, aprovação e permanência na escola, transformando-se no primeiro passo que sinaliza que a escola deixou de ser burocrática, passando a ser dinâmica e comprometida com o desenvolvimento dos seus estudantes, e está a serviço dos pais e da comunidade, disposta a prestar contas de sua atuação. Mais ainda, a escola que constrói e implanta seu PDE busca uma identidade própria.

O plano deve ser elaborado com a participação da comunidade escolar e enviado, via SIMEC, para a Secretaria, que é responsável pela análise e aprovação do plano. Após aprovado pela secretaria, o plano é enviado para validação do MEC que, após análise, solicita o pagamento dos recursos para o FNDE.

Por meio do PDE, a comunidade escolar irá analisar o desempenho da escola no passado, suas relações internas e externas, sua missão e valores e condições de funcionamento para, em seguida, projetar o seu futuro: onde deseja chegar, que metas deseja alcançar. Após o recebimento dos recursos, cabe a cada escola e sua respectiva secretaria executarem, monitorarem e avaliarem o plano.

O Colegiado ou Conselho Escolar representa uma nova fase na vida da escola pública, visto que atua em conjunto com a direção da escola ajudando no enfrentamento de problemas e decisões a serem tomadas no âmbito pedagógico, administrativo e financeiro. Seus membros participam como corresponsáveis na tarefa da educação.

O Conselho Escolar está embasado na Lei de Diretrizes de Bases da Educação Nacional nº 9394/96, Art.14, Inciso II, que estabelece os princípios da educação democrática, dentre os quais informa da importância da participação das comunidades escolares locais em conselhos escolares, para as decisões do processo educativo. Legalmente ainda conta com a Lei nº 10.172/01 -- Plano Nacional de Educação - a qual tem por objetivo assegurar que toda a comunidade seja envolvida nas decisões importantes tomadas na escola.

O conselho é um órgão colegiado e democrático, constituído por integrantes da escola e usuário, sendo considerado o elo de comunicação entre a escola e a comunidade, cabendo-lhe exercer as funções consultivas, deliberativas e fiscalizadoras das questões pedagógicas, administrativas e financeiras; sua função básica é democratizar na escola as relações de poder. Portanto, a participação dos conselheiros nas decisões importantes tomadas pela escola passa a ser vista como um dos principais mecanismos para a promoção da gestão democrática na escola.

Embora tenha esse potencial democratizador, Paro (2001) adverte para o fato de que o conselho reproduz, no trato com os pais e alunos, o que se passa em outros espaços da escola, evidenciando, em muitos momentos, uma relação pautada pela dominação, em que se destitui do outro a condição do ser sujeito e se o trata como objeto. Para o desenvolvimento de uma gestão efetiva é importante que o corpo docente e discente da escola, além dos pais seja estimulado a organizarem-

se para o exercício da liderança de forma responsável e consciente com representações do Conselho de Representante de Turmas e Grêmio Estudantil.

Estes segmentos têm como função básica mobilizar e organizar os atores envolvidos como representantes das organizações associativas da escola para discutirem interesses coletivos a respeito de questões de ensino e de melhoria da aprendizagem dos alunos, aliando diretor, professores, alunos e pais, de acordo com as diretrizes da escola. (SMEC, 2003:14).

O Conselho de Classe e o Grêmio Estudantil é a entidade que representa o corpo discente da escola, cuja principal característica é a de ser organizada e dirigida pelos próprios estudantes, que são seus verdadeiros protagonistas.

Têm o objetivo de constituir lideranças estudantis, em prol dos alunos nas questões que envolvem a organização do ensino e a mobilização no ambiente escolar, em harmonia com a missão da escola e seus objetivos comuns, considerando, ainda a legislação específica da escola.

São suas funções: propor à direção da escola, programas de aperfeiçoamento de lideranças estudantis, sempre que possível, através de seus representantes eleitos pelos pares que se constituem como mediador específicos de situações e desafios que precisem ser resolvidos e superados pela escola de forma ordeira e equilibrada, em benefício de todos.

Outra ação que pode executar é organizar atividades culturais para aperfeiçoar os níveis de participação e de cooperação de todos da escola e, até mesmo da família dos alunos. Ainda podem promover atividades socioeducativas e desportivas que aperfeiçoem práticas sociais dos estudantes no cotidiano escolar.

A Associação de Pais e Mestres, enquanto instância de participação, constitui-se em mais um dos mecanismos de participação da comunidade na escola, tornando-se uma valiosa forma de aproximação entre pais e a instituição, contribuindo para que a educação escolarizada ultrapasse os muros da escola e a democratização da gestão seja uma prática possível.

A APM, com a participação de pais, professores, alunos e funcionários, seria o órgão mais importante de uma escola autônoma, estando envolvido na organização do trabalho pedagógico e no funcionamento administrativo da escola (MINASI, 1996 *apud* VEIGA, 2003:120).

A APM deve exercer a função de sustentadora jurídica das verbas públicas recebidas e aplicadas na escola. É um instrumento para que os pais possam opinar, reivindicar e compreender a relevância de seu papel na vida da escola, mobilizando a população para uma educação mais democrática e compromissada.

2.4 DAS DIFICULDADES AOS RESULTADOS

A participação é um processo complexo, que envolve vários cenários e múltiplas possibilidades organizativas, a gestão democrática e participativa implica e efetivação de novos processos de organização, baseado em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão.

No entanto, construir uma nova lógica de gestão que conte com a participação da sociedade e dos atores diretamente envolvidos com a prática pedagógica, implica rever o modelo adotado pelos sistemas públicos, cuja estruturação e funcionamento na sua grande maioria ainda são característicos de um modelo centralizador.

Há muitas dificuldades e obstáculos que dificultam a gestão participativa nas escolas; dentre as quais se destacam a falta de interesse de alguns pais, alunos e professores; resistência às modificações; falta de comprometimento de alguns, falta de tempo de vários segmentos para o diálogo; espaço físico da escola; falta de apoio por parte dos órgãos competentes, formação inadequada do corpo docente, escassez de professores e demais funcionários, falta de recursos materiais e financeiros para fazer frente às necessidades mais elementares, e em alguns casos o clima escolar com seus conflitos e atritos entre todos os segmentos é um dos fatores que contribuem para que a gestão participativa não funcione em sua totalidade.

Diante de toda a exigência do mercado atual, a escola tem que oferecer uma educação de qualidade, e para que isso aconteça à escola precisa quebrar velhos paradigmas, ser ousada e trabalhar com o coletivo, com a participação, e é justamente através da junção de todos esses fatores que virá os resultados;que é poder oferecer um ensino de qualidade que possa elevar a capacidade das crianças, adolescentes e jovens para compreenderem o universo competitivo e os valores sociais, econômicos e culturais intrínsecos na formação pessoal e profissional ao qual estarão submetidos.

Santos (1997:45), afirma que no âmbito da educação escolar, o ensino público ou privado de qualidade para todos é uma necessidade e um desafio fundamental. Na realidade, a educação busca a formação de um novo paradigma, que estabelece o problema da qualidade, uma pedagogia da qualidade.

E segundo os estudos realizados por Antunes (2000:72), acredita-se que a educação de qualidade é aquela mediante a qual a escola, gestão, professores, pais promovem, para todos, domínio do conhecimento e do desenvolvimento de capacidades cognitivas e afetivas indispensáveis ao atendimento de necessidades individuais e sociais dos alunos, bem como a inserção no mundo e a constituição da cidadania também como poder de participação, tendo em vista a construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

A qualidade de ensino proporcionado ao educando na gestão participativa passa a ser um dos maiores resultados alcançados, pois é benefício não só para o aluno, mais para toda a comunidade escolar, e também para a sociedade que vai receber um cidadão pronto para exercer sua cidadania.

Portanto na gestão democrática participativa há muitos resultados; além de uma qualidade de ensino e participação direta da comunidade, há ainda a autonomia da escola e da comunidade educativa; relação organizacional entre a direção e a participação dos membros da equipe escolar; planejamento de atividades; formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar; democratização das informações, avaliação compartilhada, e as relações humanas produtivas e criativas, assentadas em uma busca de objetivos comuns, onde todos são beneficiados.

3 – GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA: ESTUDO DE CASO EM UMA ESCOLA PÚBLICA DE ENSINO FUNDAMENTAL DO MUNICÍPIO DE ITAITUBA/PA.

3.1 CARACTERIZAÇÃO *IN LOCO*

O estudo *in loco* foi realizado na Escola Municipal de Ensino Fundamental Padre José de Anchieta, localizado a Av. Manoel Alexandre, nº 852, Bairro Santo Antônio em Itaituba – Pará, pertencente à rede municipal de ensino, tendo iniciado suas atividades em primeiro de março de mil novecentos e oitenta e oito. O nome da escola é uma homenagem ao jesuíta Padre José de Anchieta que veio ao Brasil com o objetivo de catequizar os índios.

A referida escola foi resultado das reivindicações dos moradores da comunidade do bairro de Santo Antônio, onde a mesma já prestava serviço a comunidade, tendo como denominação Escola Vinte e Cinco de Março, comportando uma clientela de 560 alunos da referida escola, bem como objetivando atender os alunos de 1ª a 4ª séries do Ensino Fundamental, uma vez que os mesmos eram obrigados a percorrer uma grande distância para chegar a escola mais próxima.

E nesta expectativa a Escola Municipal de Educação Infantil e Ensino Padre José de Anchieta foi construída e inaugurada em 15 de Dezembro de 1987. Tendo seu primeiro dia letivo em 03 de março de 1988. A sua construção ocorreu em função dos esforços da ex-Diretora da 12ª Unidade Regional de Ensino Professora Maria Madalena Caldas da Silva, junto a administração Municipal de Itaituba e do Governo do Estado do Pará.

A escola em vinte e dois anos de funcionamento teve como diretores os seguintes professores: 1988 a 1998 - Maria das Graças Melo Ramos; 1999 - Adebaldino Linhares; 2000 - Regina Lucirene Macedo de Oliveira; 2001 - 2002 – Maria das Graças Melo Ramos; 2003 - Regina Maia; 2004 - Angelina Aparecida Baú; 2005 - Edil Queiroz dos Santos e Patrícia Teles; 2006 - 2009 Carlinha de Oliveira Sousa; 2009 - Emersom Emilio Lameira Severino e 2009 - 2010 Eni Ribeiro Branco.

Atualmente a escola possui 13 salas de aula e atende a uma clientela de aproximadamente 1.100 alunos, distribuídos em 34 turmas, divididos em três turnos da seguinte forma: 04 turmas do Ciclo de Alfabetização; 10 turmas de 3ª ano a 4ª

séries; 11 turmas de Ensino fundamental com; 07 turmas de Educação de Jovens e Adultos com alunos.

O corpo Técnico/Administrativo da escola é composto por uma (01) diretora, uma (02) vice-diretora, uma (01) supervisor educacional, uma (01) secretária, duas (05) auxiliares administrativas, quatro (04) vigias, três (03) merendeiras, cinco (05) auxiliares de serviços gerais e trinta e um (39) professores. O corpo Técnico/Administrativo, Prof.^a Eni Ribeiro Branco, diretora eleita já no seu segundo mandato; duas vice-diretoras, a Prof.^a Neliane Santos da Silva e Carlinha Oliveira de Sousa, todas graduadas em pedagogia. Um quadro de servidores competentes e comprometidos com a educação.

Atualmente, a escola dispõe de um quadro de 61 servidores empenhados em desenvolver de forma qualitativa e democrática o processo de ensino e aprendizagem ofertado. A mesma é construída em alvenaria, coberta com telhas barro, é forrada, o piso é de azulejo branco.

As estruturas administrativa e física são compostas de quinze (15) salas de aula, uma secretaria, uma sala de atendimento para Portadores de Necessidades Educacionais Especiais com banheiro, uma (01) cozinha, uma (01) sala com banheiro para os professores, um (01) depósito de merenda escolar, um (01) almoxarifado, uma (01) sala de supervisão, três (03) área coberta para recreação, uma (01) área sem cobertura, uma (01) lanchonete, 12 (doze) banheiros para os alunos, sendo seis femininos e seis masculinos, 02 banheiro para funcionários, uma (01) Biblioteca, um (01) Laboratório de Informática, uma (01) diretoria, uma (01) sala de leitura, uma (01) quadra coberta, um (01) vestiário.

3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como instrumento metodológico adotou-se as pesquisas exploratória e descritiva, atendendo a temática com os principais autores para a fundamentação científica, a fim de atender ao objeto de estudo teve-se a participação dos entrevistados com a efetivação de entrevistas semiestruturadas contendo perguntas abertas e fechadas para analisar, compreender e identificar na escola a Gestão Participativa, como está sendo desenvolvida na instituição de ensino a execução na comunidade escolar, de modo transparente e democrático.

A pesquisa exploratória contextualiza todo o referencial teórico através do levantamento bibliográfico de autores e estudiosos como LIBÂNEO (2003), LUCK (2011), PARO (2011), GADOTTI (1997), dentre outros, de pesquisas na internet e entrevistas com a comunidade escolar, a fim de estruturar o conteúdo do trabalho proposto.

A pesquisa descritiva possibilita a coleta de dados com a aplicação de questionários para 07 (sete) servidores do Corpo Administrativo Técnico, 10 (dez) servidores do Corpo Docente, 10 (dez) membros, (alunos, pais, diretora, docentes) do Conselho Escolar e 10 (dez) membros (alunos e docentes) do Conselho de Classe, para esclarecimento e análise de informações a respeito do tema, permitindo conhecer a prática dos entrevistados no processo de gestão participativa da instituição pesquisada.

Pelas etapas subsequentes, fez-se necessário à tabulação de dados para fundamentar as respostas dos entrevistados com o autores que participaram da literatura científica, emitindo parecer ao foco da temática investigada, bem como esclarecer se a comunidade escolar está de fato inserida no processo de gestão participativa.

3.3 ANÁLISE DE DADOS

3.3.1 Corpo Administrativo Técnico

Foram entrevistados 07 (sete) servidores, sendo 03 (três) gestores, ambos possuem nível superior, cargo administrativo através de eleição, sendo funcionários efetivos há mais de 10 (dez) anos, pertencentes à Prefeitura Municipal de Itaituba, vinculados a Secretaria Municipal de Educação, com experiência na área de ensino e qualificados para atuar nos serviços técnicos. Os outros entrevistados foram 01 (uma) secretária, 02 (dois) auxiliares administrativos e 01 (uma) coordenadora do programa Mais Educação.

A gestão participativa implica na qualidade do ensino, na descentralização, autonomia da escola, no trabalho coletivo e no cidadão que se pretende construir. O corpo administrativo técnico é conhecedor do seu papel dentro da instituição como um dos componentes essenciais para o desenvolvimento integral de uma instituição no processo de participação e democracia na escola, mas advoga que cada membro

da equipe assuma sua parte no trabalho, com acompanhamento e avaliação sistemática com finalidade pedagógica: diagnóstico, acompanhamento dos trabalhos, reorientação de rumos e ações e tomada de decisões.

A partir desse entendimento, assumem responsabilidades e compromissos em todas as ações desenvolvidas, sendo sujeitos norteadores na construção do coletivo. Assim são alvos para desenvolver o serviço técnico administrativo sob sua gestão, demonstrado eficiência e eficácia, ampliando resultados para a comunidade escolar conhecer sua atuação.

A participação, o diálogo, a discussão coletiva, a autonomia são práticas indispensáveis da gestão democrática, mas o exercício da democracia não significa ausência de responsabilidades. Uma vez tomadas às decisões coletivamente, participativamente, é preciso pô-las em prática. Para isso, a escola deve estar bem coordenada e administrada. (LIBÂNEO et. al., 2003, 332-333).

Constatou-se através da análise de pesquisa que a gestão participativa na escola deixou de ser apenas uma teoria, que a comunidade escolar está realmente envolvida nesse processo de democratização e participação, buscando contribuir de forma significativa para a constituição de uma sociedade mais justa e igualitária, na construção de uma educação que venha cumprir seu objetivo social.

Iniciou-se o estudo com a seguinte pergunta: **“Para você o que é gestão participativa?”**

Corpo técnico-Administrativo	“Para você o que é gestão participativa?”
Diretora	“É o envolvimento de todos os segmentos da comunidade escolar, partindo de um planejamento participativo”.
Vice-Diretora 1	“Vejo como uma gestão democrática, onde contribui efetivamente para o processo de construção da cidadania, que requer autonomia com a participação dos conselhos”.
Vice-Diretora 2	“É o processo de desenvolvimento da participação da comunidade escolar, com interação e socialização à gestão escolar”.
Coordenador Mais Educação	“É uma forma de gerenciamento que possibilite a participação, transparência e democracia”.
Secretária	“Quando o gestor envolve, direciona e decide com a participação de todos em todas as ações da escola, não decide sozinho”.

Tabela 01 – Entrevista com o corpo técnico-administrativo da Instituição Pesquisada.
Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

Em relação às respostas dos integrantes do corpo administrativo técnico conforme a tabela 01, pode-se constatar que todos responderam que entendem

sobre participação e de como funciona, sendo possível perceber que a teoria sobre participação é conhecida por todos. Entendem que é preciso ampliar a democracia com a participação ativa da sociedade nos diversos espaços sociais e que a escola é um desses espaços, pois a gestão escolar participativa é uma forma de democracia que favorece o exercício da cidadania consciente e comprometida com os interesses da sociedade

“A expressão gestão escolar em substituição à administração escolar, não é apenas uma questão semântica. Ela representa uma mudança radical de postura, um novo enfoque de organização, um novo paradigma de encaminhamento das questões escolares, ancorados nos princípios de participação, de autonomia, de autocontrole e de responsabilidade”. (ANDRADE, 2004:17).

A partir da linguagem técnica a expressão vem sendo adotada pelos funcionários na instituição de ensino, porém, faltam esclarecimentos quanto à efetivação coletiva de ações e atividades dos componentes envolvidos no processo escolar e comunidade, dicotomizados entre ensino e o social.

Dentro desse contexto indagou-se: **“Como a direção da escola desenvolve a gestão participativa”?**

Corpo técnico-Administrativo	“Como a direção da escola desenvolve a gestão participativa”?
Diretora	“Através do envolvimento dos atores que compõem a comunidade escolar, na elaboração do PPP de forma participativa”.
Vice-Diretora 1	“Através da participação coletiva dos conselhos constituídos, quando se julga necessário para qualquer que seja a tomada de decisão”.
Vice-Diretora 2	“Por meio da assistência dos conselhos que estão inseridos na escola; também com a participação da comunidade escolar”.
Coordenador Mais Educação	“De acordo com o que prevê a LDB nos artigos 14 e 15; Com a participação de todos os profissionais na elaboração dos projetos pedagógicos, participação da comunidade escolar, dos conselhos e com autonomia pedagógica e financeira para gerir os recursos da escola”.
Secretária	“Através de reuniões, da participação da comunidade escolar, priorizando o já foi decidido no plano de apoio da escola”.

Tabela 02 – Entrevista com o corpo técnico-administrativo da Instituição Pesquisada.
Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

Verificou-se na tabela 02, que a maioria esclareceu que é através da participação coletivas dos conselhos, da comunidade escolar e na elaboração do

PPP; mas constatou-se através de algumas respostas obtidas que a comunidade é chamada quando se julga necessário, sendo priorizado o que foi decidido anteriormente. Concorde-se que ainda há alguns fatores que precisam ser acrescentados à gestão para que se torne participativa de fato, para que se retire a antiga ótica do controle sobre coisas e pessoas, onde a participação era manipulada e previamente definida; no entanto percebe-se que os envolvidos no processo de gestão participativa sabem do seu papel como sujeito transformador da sociedade e que para isso estão buscando sua autonomia.

Se a verdadeira democracia caracteriza-se, dentre outras coisas, pela participação ativa dos cidadãos na vida pública, considerados não apenas como “titulares de direito”, mas também como “criadores de novos direitos”, é preciso que a educação se preocupe com dotar-lhes das capacidades culturais exigidas para exercerem essas atribuições, justificando-se, portanto a necessidade de a escola pública cuidar, de forma planejada e não apenas difusa, de uma autêntica formação do democrata. (PARO, 2000: 78).

Questiona-se muito o modelo participativo, pois a gestão participativa se sustenta nessa forma de trabalho coletivo, no momento de partilhar o poder e tomar uma decisão. Implica a efetivação de novos processos de organização e gestão baseados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão. A partir desse esclarecimento perguntou-se: **“A comunidade escolar tem participação nas decisões da escola? Como?”**.

Corpo técnico-Administrativo	“A comunidade escolar tem participação nas decisões da escola? Como?”.
Diretora	“Quando julga necessário a sua participação sim, através de chamadas diretas para reuniões ou em atendimento particular.”
Vice-Diretora 1	“Sim, a comunidade escolar vem desempenhando um papel muito importante no seu entorno, visando contribuir para o exercício coletivo da cidadania e sempre que se faz necessário a mesma participa através de comunicado e convite nas reuniões.”
Vice-Diretora 2	“Sim, através do envolvimento dos conselhos e por meio dos convites a reuniões administrativa, pedagógica ou reunião de pais.”
Coordenador Mais Educação	“Sim, através dos membros do Conselho Escolar e reuniões abertas a toda a comunidade onde a escola está inserida.”
Secretária	“Sim, esta decisão é acatada nas reuniões, através do plano político da escola.”

Tabela 03 – Entrevista com o corpo técnico-administrativo da Instituição Pesquisada.
Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

Detectou-se na tabela 03 que a comunidade escolar é chamada a participar, no entanto alguns responderam que apenas quando se julga necessário, entretanto para que uma gestão seja totalmente participativa todos os momentos de decisões são necessários, não se pode estabelecer o processo de participação apenas parcialmente. Considerado como um processo que atinge a todos os segmentos do estabelecimento de ensino em todos os momentos, ou corresponderá a simples ativismo utilizado para camuflar o processo como um todo. A gestão participativa é um processo de mobilização da competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que através dessa mobilização se promova os objetivos educacionais, esses objetivos serão alcançados se todos trabalharem em conjunto.

“Participação, portanto, não é privilégio, ou idiossincrasia de determinados grupos, e sim condição geral, caracterizada pela reciprocidade expressa em todos os segmentos, meandros e momentos das interações na unidade social, seja do sistema de ensino, seja da escola, seja entre sistema e escola.” (LÜCK, 2011:63).

Verificados dessa forma, todos devem participar, serem informados e orientados quanto aos procedimentos técnicos das diretrizes de trabalho junto da instituição e do envolvimento da comunidade do processo escolar, havendo resultados transparente e significados para todos que convivem ou não no ambiente escolar.

Prosseguindo aos questionamentos, perguntou-se:



Gráfico 01: Entrevista com o corpo técnico-administrativo da Instituição Pesquisada.
Fonte: Dados de Pesquisa (2012).

O que fora observado no Gráfico 01 constata-se que 88% dos entrevistados disseram que a comunidade escolar participa da elaboração do PPP de forma ativa e direta. Enquanto que 11% disseram que não, que representantes da comunidade, principalmente pais deixa de participar por motivo de trabalho e etc... .

“A gestão democrática é condicionante imprescindível da qualidade” (GADOTTI, 1994). Faz-se necessário, por sua vez, que a comunidade, os usuários da escola sejam os seus dirigentes e gestores. Na gestão democrática pais, alunos, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade pelos projetos da escola.

Observa-se, porém que uma quantidade de pessoas da comunidade escolar não participa e a escola com certeza só tem a perder na falta dessa participação, pois deixa de ouvir pessoas que estão vivenciando mais de perto o lado externo da escola e que pode trazer mais sugestões para enriquecer o Projeto Político Pedagógico. Ressalta-se nas palavras da gestora, que eles tem feito um trabalho de conscientização quanto a essa questão.

A participação da comunidade na escola é sinônimo de melhoria na educação, e também na própria comunidade. Diante desse contexto perguntou-se:

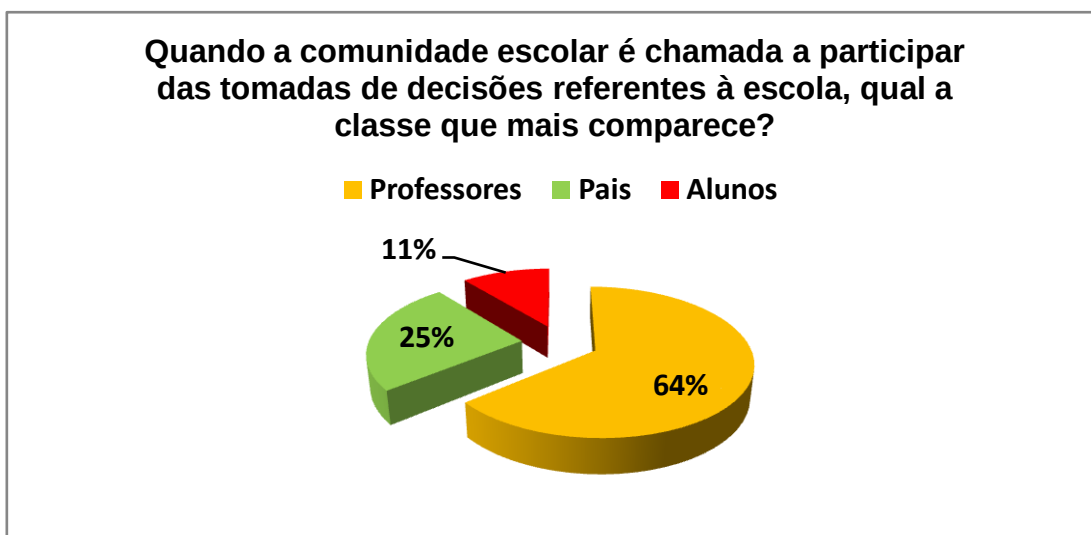


Gráfico 2: Entrevista com o corpo técnico-administrativo da Instituição Pesquisada.
Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Pelas respostas dos entrevistados no Gráfico 02, observa-se que 64% dos que comparecem nas reuniões escolares para decisões referentes à escola são os professores, enquanto que 25% são os pais e 11% alunos. Nota-se que pais e alunos ainda não se sentem totalmente responsáveis pelas ações desenvolvidas na escola, deixando tudo a encargo dos professores e demais servidores.

Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida. (GADOTTI e ROMÃO, 1997: 16).

O esforço de todos os envolvidos é que fundamenta a participação coletiva, que é de vital importância para a instalação de um ambiente democrático na escola. Sendo assim a escola deve se perceber como exemplo de ambiente democrático, assegurando a participação dos envolvidos consequentemente com suas decisões e responsabilidades sobre elas.

Para complementar os questionamentos perguntou-se: **“Quais as dificuldades para administrar uma instituição voltada à gestão participativa?”**

Corpo técnico-Administrativo	“Quais as dificuldades para administrar uma instituição voltada à gestão participativa?”
Diretora	“A gestão participativa tende a romper barreiras que dificultam o bom desempenho da unidade como campo de construção de saberes; e é isso que estamos fazendo rompendo as barreiras e ultrapassando as dificuldades que não são poucas mais que são rompidas com o trabalho coletivo”.
Vice-Diretora 1	“As dificuldades sempre aparece quando a gestão procura desenvolver seu papel com responsabilidade, compromisso e seriedade, porque em algumas vezes vai de encontro com aqueles que não querem o “novo”; outra constante são os recursos, os órgãos competentes responsáveis pelo processo educacional deixam muito a desejar, visto que as ações e qualquer que seja as atividades pedagógicas e administrativas realizadas no ambiente escolar são prioridades depende também desses órgãos”
Vice-Diretora 2	“Há dificuldades mais nada que não seja resolvido, pois a comunidade como um todo, principalmente a escolar quando é convocada a participar das tomadas de decisões referentes a escola, sempre contribui com ideias que possa fortalecer para um bom funcionamento dentro das possibilidades”.
Coordenador Mais Educação	“No momento de ouvir e acatar opiniões, esse é o momento crucial da democracia, e também um momento de muita dificuldade, pois todos querem ser ouvidos e atendidos, mais acreditamos que estamos no caminho certo para uma para uma educação de qualidade, pois no fim de todo esse processo o que almejamos é uma educação de qualidade”.
Secretária	“As dificuldades são quando os atores envolvidos no processo não se sentem responsáveis, delegando a responsabilidade apenas a equipe administrativa e professores”.

Tabela 04 – Entrevista com o corpo técnico-administrativo da Instituição Pesquisada.
Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

Quanto a esse questionamento da tabela 04, notou-se que todos reconhecem que há dificuldades, mais que são barreiras a serem rompidas no decorrer do processo de democratização e participação, admitem que o novo incomoda e atrapalhar quando tem profissionais que não estão comprometidos, muitas ideias juntas, a falta de recursos, o descaso por parte dos órgão competentes também é um dos obstáculos, no entanto ressaltam que acreditam que estão no caminho certo, e que acreditam que o trabalho coletivo é o passo mais importante para uma gestão participativa.

Observa-se nas respostas que os maiores obstáculos encontrados para uma efetiva gestão democrática focam nas relações humanas, falta de interesse e comprometimento dos profissionais envolvidos. Contrapondo há esse descomprometimento, Libâneo et. al. (2003) nos aponta que as relações humanas produtivas na busca de objetivos comuns são de suma importância para o sistema de relações interpessoais, para a qualidade do trabalho de cada educador, para a valorização da experiência individual e para o clima harmonioso de trabalho.

“A equipe escolar precisa investir sistematicamente na mudança das relações autoritárias para aquelas baseadas no diálogo e no consenso. As relações mútuas entre direção e professores, entre estes e seus alunos, entre direção e funcionários técnicos e administrativos devem combinar exigência e respeito, severidade e tato humano”. (IBID et. al., 2003: 338).

Participar da gestão democrática da escola significa que todos se sentem e efetivamente são partícipes do sucesso ou do fracasso da escola em todos os seus aspectos: físico, educativo, cultural e político, havendo maior integração com corpo técnico-administrativo, docentes, funcionários, alunos, pais e a comunidade.

3.3.2 Categoria de Docentes

Nessa categoria foram entrevistados 10 (dez) docentes com mais de dez anos de serviço público na educação municipal, efetivados através de concurso, nível superior, lotados em dois horários escolares do ensino fundamental de 1º ao 9º ano. Expõe-se nessa abordagem que os professores compreendem a gestão

participativa como uma forma de descentralização do poder de decisão, de todos participarem nas decisões tomadas pela escola. Se sentem responsáveis pelos resultados obtidos pela instituição, pois participam diretamente desse processo de democracia, ressaltando que tem uma minoria que de alguma forma quebra a corrente, mais que isso são obstáculos que virão a ser sanados no decorrer do processo de participação.

A participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade, e propicia um clima de trabalho favorável a maior aproximação entre professores, alunos e pais (IBID et. al., 2003: 328).

Perguntou-se: **“Como você compreende a gestão participativa?”**

Corpo Docente	“Como você compreende a gestão participativa?”
Professor 1	“São decisões tomadas de forma não hierarquizada, onde todos os envolvidos no cotidiano escolar podem participar e as decisões da escola seja conhecimento de todos.”
Professor 2	“Quando todos os envolvidos no processo escolar fazem parte das decisões e ações da escola.”
Professor 3	“Compreendo como essencial para a gestão pública é descentralização do poder de decisão; exercício da cidadania; condição para a democracia.”
Professor 4	“É a participação de todos aqueles que formam a comunidade escolar nas tomadas de decisão da escola.”
Professor 5	“Compreendo que ela tem que funcionar claramente e que esteja aberta para novas sugestões e soluções de determinados problemas que virão surgir”.

Tabela 05 – Entrevista com o corpo docente da Instituição Pesquisada.
Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

Na tabela 05, os professores entrevistados responderam que a gestão participativa corresponde à participação direta de toda a comunidade escolar nas tomadas de decisões e ações desenvolvidas pela escola é a descentralização do poder, é como sendo o mais pleno exercício da cidadania.

A gestão escolar democrática participativa é construída através da contribuição de cada um dos membros da comunidade escolar, onde cada um tem direitos e deveres, e onde a escola é responsabilidade de todos não apenas do diretor. Partindo desse pressuposto perguntou-se: **“Como acontece à gestão democrática participativa na escola?”**

Corpo Docente	“Como acontece à gestão democrática participativa na escola?”
Professor 1	“Acontece de forma transparente, onde todos tem sua participação, sendo as decisões tomadas, fica no conhecimento de todos.”
Professor 2	“Se a participação é o princípio fundamental da democracia, então na escola Padre José de Anchieta, através dos conselhos constituídos a participação acontece”.
Professor 3	“Através da escolha da direção, dos conselhos e reuniões administrativas”.
Professor 4	“Acontece com o corpo docente, funcionários alunos e comunidade”.
Professor 5	“Através das reuniões, recados expostos em murais e através do Conselho de Classe.”

Tabela 06 – Entrevista com o corpo docente da Instituição Pesquisada.

Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

Notou-se que as respostas da tabela 06, as decisões por parte dos professores são coletivas (assembleias, reuniões), nas quais são eliminadas todas as formas de exercício de autoridade e de poder e a ênfase dá-se através da auto-organização do grupo de pessoas da instituição, por meio de eleições e de alternância no exercício de funções, que todos têm direito de expor suas ideias, a participação é feita através dos conselhos, de alunos e pais. Dessa forma segundo os entrevistados a gestão participativa acontece e envolve a todo em todas as ações da escola.

A gestão escolar só se torna participativa, a partir do momento que há um envolvimento de todos os segmentos da comunidade escolar, através da interação e do trabalho coletivo é que virá o resultado; mediante esse pressuposto questionou-se: **“Na prática, a gestão participativa apresenta resultados para o corpo docente, alunos e pais?”**.

Corpo Docente	“Na prática, a gestão participativa apresenta resultados para o corpo docente, alunos e pais?”
Professor 1	“Sim, é a forma de como podemos aplicar as opiniões e críticas daquilo que não vem sendo do agrado”.
Professor 2	“Principalmente nas decisões coletivas os resultados na execução de projetos, por exemplo, todos se envolvem. Os resultados atingidos, mesmo nas adversidades são positivos, devido o comprometimento da comunidade escolar; é claro que há um ou outro que quebra essa corrente, mas não chega a atrapalhar”.
Professor 3	“Sim, pois as condições de trabalho podem ser melhoradas e os alunos tem maior aproveitamento”.
Professor 4	“Sim, porque todos são cientes da proposta da escola e trabalham em colaboração para que der certo”.
Professor 5	“Sim, através de reuniões que acontecem com frequência na escola, conselho que é formado por pais, alunos, professores e pessoas da comunidade.”

Tabela 07 – Entrevista com o corpo docente da Instituição Pesquisada.

Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

Quanto a este questionamento previsto na tabela 07, todos os professores concordam que há resultados, que são positivos, pois nesse tipo de gestão podem expressar suas opiniões sobre o que acham certo ou errado, com isso tende a melhorar as condições de trabalhos, fator influi em um maior rendimento tanto para os professores como para os alunos, e isso afeta também de forma positiva os pais e toda a comunidade, pois uma escola que tem um ensino de qualidade produz bons cidadãos.

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, pois possibilita o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Indagou-se: **“Como o corpo docente é envolvido nas ações da gestão participativa da escola?”**.

Corpo Docente	“Como o corpo docente é envolvido nas ações da gestão participativa da escola?”
Professor 1	“Em todas as programações e eventos da escola, participando, dando sugestões e opiniões”.
Professor 2	Através da semana pedagógica na construção do PPP, e através das ações desenvolvidas durante todo o ano”.
Professor 3	“É envolvido através dos conselhos constituídos e reuniões com todos os servidores, decisões coletivas registradas em ata”.
Professor 4	“Nas reuniões do conselho de classe, reuniões pedagógicas e administrativas”.
Professor 5	“participando das ações correntes na escola, com oportunidade de expor suas ideias e coloca-las em prática.”

Tabela 08 – Entrevista com o corpo docente da Instituição Pesquisada.
Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

A partir das respostas dos professores contidos na tabela 08, observa-se que são envolvidos através da elaboração do Projeto Político Pedagógico, das reuniões dos conselhos e não ações desenvolvidas pela escola durante todo o ano. Nas escolas no envolvimento de todos, principalmente do corpo docente se buscam atingir bons resultados, mas há nesse envolvimento um sentido mais forte que é o da prática da democracia, de adoção de métodos não autoritários de prática do poder, de oportunizar os professores para intervenção nas decisões da organização e definir coletivamente o direcionamento dos trabalhos.

A participação efetiva na escola pressupõe que os professores, coletivamente organizados, discutam e analisem a problemática pedagógica que vivenciam em interação com a organização escolar e que, a partir dessa análise, determinem caminhos para superar as dificuldades que julgarem mais carentes de atenção e assumam compromisso com a promoção de transformação nas práticas escolares. (LÜCK, 2011:33-34).

3.3.3 Conselho Escolar

No Conselho Escolar a entrevista foi distribuída entre 05 (cinco) servidores, 01 (uma) gestora, 04 (quatro) professores efetivos com mais de 02 (dois) anos de serviços prestados na escola, graduados, lotados em dois horários escolares, 03 (três) pais e 02 (dois) alunos do 9ª ano. Os servidores que compõem o Conselho compreendem e participam ativamente da gestão compartilhada, cumprem com suas atribuições consultivas, deliberativas e fiscais em questões que envolvem aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros, concordam que ainda falta muito para que a escola exerça a gestão participativa na sua totalidade, no entanto consideram que estão no caminho certo. Quanto aos pais e alunos, se dizem satisfeitos com os resultados obtidos nessa forma de gestão, onde todos participam de modo coletivo.

Sobre o assunto Melo e Ribeiro (2003) destaca o princípio da gestão participativa como impulsionador da liberdade de expressão e pensamento, estimulando a criatividade na formulação de ideias, sem se sentirem ameaçadas pelas forças opressoras.

Para entender o que significa para o Conselho Escolar o termo “gestão participativa”, perguntou-se: **“Como você compreende a gestão participativa?”**.

Conselho Escolar	“Como você compreende a gestão participativa?”
Membro 1	“É quando há uma participação direta da comunidade escolar, ouvindo, acompanhando e sugerindo nas tomadas de decisões”.
Membro 2	“Compreendo que seja o fruto da mobilização dos trabalhadores em educação, das comunidades escolares, com distribuição de funções e atribuições na relação interpessoal de trabalho e partilha de poder”.
Membro 3	“Como uma forma de ser autor e responsável por todas as ações da escola”.
Membro 4	“Como o maior ato de democracia, onde todos os envolvidos no processo escolar podem participar e expor suas ideias.”

Tabela 09 – Entrevista com Conselho Escolar da Instituição Pesquisada.

Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

Os entrevistados da tabela 09 compreendem a gestão participativa como uma condição de construção coletiva de qualidade da educação e que isso implica em nova cultura de organização, unindo teoria e prática é que se busca essa alternativa como possibilidade de melhorias na escola pública.

De acordo com Luck (2011:106), “escolas competentes são aquelas em que o poder é disseminado coletivamente e onde se compreende as nuances, a dinâmica e a dialética de sua manifestação entre os polos individual e social, equilibrando-o”. Para tanto entende-se que a gestão participativa tem que de fato fazer parte do cotidiano dessa escola, que todos os segmentos tem que se fazer presente não ações da instituição; Indagou-se: **“Como acontece à gestão participativa na escola”?**.

Conselho Escolar	“Como acontece à gestão participativa na escola”?
Membro 1	“Acontece com a participação de toda comunidade escolar incluindo o Conselho de Classe e Conselho Escolar.”
Membro 2	“Ela acontece através de um segmento do processo elaborado no início do ano pelo Projeto Político Pedagógico, feito por todos os funcionários da escola”
Membro 3	“Acontece com todos participando de tudo o que a escola vai desenvolver, onde toda a comunidade participa, inclusive os pais.”
Membro 4	“Com a participação na elaboração do PPP e em todas as decisões que a escola tem que tomar”.

Tabela 10 – Entrevista com Conselho Escolar da Instituição Pesquisada.
Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

De acordo com as respostas da tabela 10 a gestão participativa acontece na escola, que desde a elaboração do PPP a comunidade está presente, que há um comprometimento da escola com a comunidade e da comunidade com a escola. Sabe-se que é nesse momento de elaboração do PPP que a comunidade quando presente coloca seus anseios, suas ideias, e quando acontece essa interação entre comunidade e escola abre-se uma nova visão em relação a esse processo democrático que é a participação.

Segundo Paro (2005) o homem só se faz sujeito quando participa, produzindo uma ação e respondendo por ela, e essa ação só é produzida coletivamente, sendo que o homem não se faz só. A partir dessa colocação do autor perguntou-se: **“Você é convidado (a) a participar das tomadas de decisões na escola?”**.

Conselho Escolar	“Você é convidado (a) a participar das tomadas de decisões na escola?”
Membro 1	“Sim, sou convidado e participo ativamente das tomadas de decisões na escola”.
Membro 2	“Sim, sempre estou ciente de tudo de modo geral, sou convidada a participar de todos os momentos e eventos.”
Membro 3	“Sim, somos sempre convidados e sempre me disponibilizo a participar”.
Membro 4	“Sim, e participo, pois fico sabendo das ações da escola e também posso fazer minha parte votando contra ou a favor do que eu acho que é melhor para a escola.”

Tabela 11 – Entrevista com Conselho Escolar da Instituição Pesquisada.

Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

Quanto ao questionamento da tabela 11, todos responderam que sim, que são convidados e que participam, pois sempre tem algo a ser debatido que é de interesse do conselho. O valor das decisões tomadas em grupo é vista como uma das mais importantes dimensões de liderança, e ao serem adotadas coletivamente, descentraliza a responsabilidade dos resultados, ou seja, atribui maior segurança aos participantes e facilita a realização das ações.

O trabalho coletivo na instituição coloca todos os integrantes como responsáveis por todas as ações ali desenvolvidas, os conselhos são partes importantes nesse processo de gestão participativa, no entanto um depende do outro, desse modo questionou-se: **“Qual a importância da gestão participativa para o Conselho Escolar?”**.

Conselho Escolar	“Qual a importância da gestão participativa para o Conselho Escolar?”.
Membro 1	“A parceria que existe entre conselho escolar e gestão participativa dá muito certo”.
Membro 2	“As decisões da escola sempre são tomadas em conjunto com o conselho, por isso acredito que o conselho assim como o restante da comunidade escolar são beneficiados nesse tipo de gestão”.
Membro 3	“O conselho escolar é uma das ferramentas que impulsiona a democracia dentro da escola, que agrega a participação dos demais através da representatividade de todos os setores da escola e isso com certeza só vem a trazer melhoria, pois todos os setores da escola podem ser ouvidos”.
Membro 4	“Essa parceria entre conselho e escola só trás benefícios, pois a escola deixa de ser a única responsável por todas as ações na escola, e passa a dividir o poder e também as responsabilidades.”

Tabela 12 – Entrevista com Conselho Escolar da Instituição Pesquisada.

Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

Os entrevistados da tabela 12 entendem que o conselho não existiria sem a gestão participativa, e a gestão participativa ficaria incompleta sem o conselho, pois um depende do outro para que a escola exerça a democracia, e que a parceria entre

escola e conselho é importante e essencial nesse processo do trabalho coletivo. Nos dizeres de Gadotti (2000:67), “a participação e a democratização num sistema público de ensino é uma forma prática de formação para a cidadania que, por sua vez, é um dos pressupostos da gestão democrática”. Essa formação se adquire na participação no processo de tomada de decisões. A criação dos conselhos de escola representa uma parte desse processo.

3.3.4 Conselho de Classe

A entrevista nessa categoria foi aplicada á 05 (cinco) professores, sendo que 04 são efetivo e 01 (um) contratado; ressaltando que 02 (dois) professores também fazem parte do Conselho de Classe, 05 (cinco) alunos, 01 (um) do 6º ano, 01 (um) do 7º ano, 01 (um) do 8º ano e 02 (dois) do 9ª ano. Nessa abordagem percebe-se que a categoria tem clareza da gestão participativa, da importância do conselho na função de conduzir nas modificações das relações, reconhece como sendo um órgão consultivo e deliberativo que possibilita a avaliação do educando, do processo ensino-aprendizagem e da prática docente, no entanto expõe-se que ainda tem alguns alunos que não sabe bem qual o seu papel nesse sistema.

“Art. 30 - O Conselho de Classe é um órgão colegiado de natureza consultiva e deliberativa em assuntos didático-pedagógicos, com atuação restrita a cada classe, tendo por objetivo avaliar o processo ensino aprendizagem na relação professor-aluno e os procedimentos adequados a cada caso.

Art. 31 – O Conselho de Classe tem por finalidade:

- estudar e interpretar os dados da aprendizagem, na sua relação com o trabalho do professor, na direção do processo ensino-aprendizagem, proposto pelo plano curricular;
- acompanhar e aperfeiçoar o processo de aprendizagem dos alunos, bem como diagnosticar seus resultados e atribuir-lhes valor;
- analisar os resultados da aprendizagem na relação com o desempenho da turma, com a organização dos conteúdos e com o encaminhamento metodológico;
- utilizar procedimentos que assegurem a comparação com parâmetros indicados pelos conteúdos necessários de ensino, evitando a comparação dos alunos entre si;
- responder a consultas feitas sobre assuntos didático-pedagógicos, restritas a cada turma deste estabelecimento de Ensino.

Art. “32 – O Conselho de Classe é constituído pelo Diretor, pela Coordenação Pedagógica e por todos os Professores que atuam na mesma classe”.

Indagou-se a compreensão que o conselho de classe quanto a gestão participativa: **“Como você compreende a gestão participativa?”**.

Conselho de Classe	“Como você compreende a gestão participativa?”.
Membro 1	“É compreender que a qualidade da escola dependerá da participação ativa de todos os membros, respeitando individualmente cada um e buscando nos conhecimentos individuais novas fontes de enriquecer o trabalho coletivo”.
Membro 2	“Compreender como uma gestão como tomadas de decisão coletiva descentralizado, com o comprometimento de todos, com excelência nos resultados através dos conselhos constituídos”.
Membro 3	“Pra mim a gestão democrática participativa é aquela que dar certa liberdade, mais que não esquece de cobrar o empenho dos subordinados para que a coisa não desande e der certo no final com responsabilidade.”
Membro 4	“É mais ou menos, pois alguns entram sem farda na escola, pelo fato de impor regras para alguns e outros não”.
Membro 5	“Geralmente garantem um dos princípios básicos da democracia participativa, de que o aluno faça valer seus direitos participando de todas as ações coletivas e eventos; porém ocorre de modo transparente, servindo como referência para que todos os problemas da escola sejam resolvidos.”

Tabela 13 – Entrevista com Conselho de Classe da Instituição Pesquisada.
Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

Percebe-se que a maioria dos entrevistados da tabela 13 tem compreensão de gestão participativa, cada um a seu modo, sendo que apenas entende participação como regras. PARO, (2011) atenta para os problemas que podem surgir no Conselho de Classe, quanto a sua formação, por ser composto de alunos que não passam por um processo de conscientização, muitas vezes são induzidos a votar e deixar de colocar suas próprias ideias, alguns às vezes não tem uma ideia clara do real significado do conselho.

A participação efetiva da comunidade nos assuntos escolares é embasada na partilha do poder, isto é, o poder desloca-se do diretor para as decisões tomadas no conjunto da escola com seus profissionais, conselhos e com os pais, nessa perspectiva questionou-se: **“Como acontece a gestão participativa na escola?”**.

Conselho de Classe	“Como acontece à gestão participativa na escola?”
Membro 1	“É uma estratégia educacional para democratizar o processo ensino aprendizagem em que o gestor precisará saber como trabalhar os conflitos e desencontros, deverá ter competência para buscar novas alternativas e que as mesmas atendam os interesses da comunidade escolar.”
Membro 2	“Através dos conselhos constituídos e reuniões.”
Membro 3	“A direção não trabalha sozinha, mais junto com os demais funcionários, procura a melhor maneira de obter o melhor êxito.”
Membro 4	“Através do Conselho de Classe, da opinião de alguns alunos que ajudam na democracia da escola.”
Membro 5	“Reunião com diretor, vice-diretores, professores, presidentes de classes e vice-monitores, e discutimos tudo que está ocorrendo na sala de aula e na própria escola.”

Tabela 14 – Entrevista com Conselho de Classe da Instituição Pesquisada.
Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

Na tabela 14, para os membros do Conselho de Classe a gestão participativa acontece através dos conselhos constituídos, ressaltando que a descentralização do poder é um dos fatores que contribuem para que aconteça a gestão participativa na escola. No entanto ainda não há uma interação total por parte do conselho, pois alguns ainda não têm definição exata do seu papel junto à comunidade escolar.

O Conselho de Classe, como uma instância coletiva de avaliação do processo de ensino e aprendizagem, reflete essas concepções, assim como as limitações e contradições próprias a elas, já que o posicionamento dos profissionais é que dará seu contorno político. No contexto (...), o Conselho de Classe não conseguirá desempenhar seu papel original de mobilizar a avaliação escolar no intuito de desenvolver um maior conhecimento sobre o aluno, a aprendizagem, o ensino e a escola, e especialmente, de congregar esforços no sentido de alterar o rumo dos acontecimentos, por meio de um projeto pedagógico que visa ao sucesso de todos. (DALBEN, 2004:38).

Acredita-se que o Conselho de Classe contribui para a democratização das relações presentes na comunidade escolar, a partir desse questionamento perguntou-se: **“Você é convidado (a) a participar das tomadas de decisões na escola?”**.

Conselho de Classe	“Você é convidado (a) a participar das tomadas de decisões na escola?”.
Membro 1	“Sim, através das reuniões pedagógicas, dos projetos e demais atividades educacionais convocadas pela gestora.”
Membro 2	“Sim, sou convidada a participar das decisões através dos encontros dos conselhos, em reuniões e projetos políticos pedagógicos.”
Membro 3	“Sou convidado, no que me é cabível colaborar contribuindo para o bom funcionamento escolar.”
Membro 4	“Sim, no Conselho de Classe ajudando a avaliar os alunos e professores.”
Membro 5	“Sim, participando das reuniões, discutindo, avaliando o aproveitamento, habilidade e competência de cada aluno da classe.”

Tabela 15 – Entrevista com Conselho de Classe da Instituição Pesquisada.

Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

De acordo com a tabela 15, todos foram unânime ao responder que sim, que participam avaliando alunos e professores em suas habilidades, aproveitamento e competência. Mas o conselho não é apenas um avaliador, ele vai mais além; nesse sentido, o Conselho de Classe é uma importante estratégia na busca de alternativas para superar problemas pedagógicos e administrativos da escola, com a participação direta ou indireta da comunidade nela inserida, para que se construam propostas que permitam uma ação conjunta, visando saná-los. Também o Conselho de Classe pode ser instrumento na luta pela democratização do espaço escolar.

A escola deve comprometer-se com os reais interesses de sua comunidade, entre os quais a aprendizagem, o respeito às diferenças individuais, igualdade de direitos e de condições à justiça ao diálogo e, portanto à democracia. A transformação da educação escolar só será realizada por sujeitos auto reflexivos, esclarecidos e conscientes de seu papel social. Perguntou-se: **“Qual a importância da gestão participativa para o Conselho de Classe?”**.

Conselho de Classe	“Qual a importância da gestão participativa para o Conselho de Classe?”
Membro 1	“Como se trata de uma estratégia educacional para democratizar o processo ensino-aprendizagem, a participação do Conselho de Classe é fundamental nas tomadas de decisões, o qual juntamente com o gestor, professores e alunos, após serem ouvidos determinados assuntos tomarão de forma democrática decisões que servirão para melhoria do ensino-aprendizagem da escola.”
Membro 2	“Na verdade o Conselho de Classe só funciona quando há essa visão de gestão democrática, visto que a condição primeira para a democracia acontecer é a participação, é isso acontece através do conselho, nesse caso do Conselho de Classe; a razão de ser da escola é o ensino e a aprendizagem e esta não pode está atrelada a uma visão unilateral, o Conselho de Classe nos possibilita avaliar, parafraseando Paulo Freire “é difícil, mas não impossível; difícil devido ao amadurecimento profissional às vezes tardio em alguns, que confundem avaliar com medir, mas não impossível porque educar exige comprometimento.”
Membro 3	“Quando Conselho de Classe não é bem relacionado com a gestão as coisas não andam bem, costumam serem resolvidas de maneira às vezes não muito agradável, por isso o diálogo e a liberdade com limites dá melhor condição de desempenho.”
Membro 4	“Porque ajuda a lançar uma nota verdadeira em cada aluno”.
Membro 5	“É uma importância muito boa, para nós é um incentivo muito grande para que nós aprendamos mais sobre democracia participativa, participando de todas as ações e ajudando todos que estão ao nosso redor.”

Tabela 16 – Entrevista com Conselho de Classe da Instituição Pesquisada.
Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

Quanto a esse questionamento notou-se na tabela 16 que há divergência nas respostas, observa-se que a maioria tem uma ideia clara da importância da gestão democrática para os Conselhos, no entanto há uma pequena parcela considera que o conselho de classe se restringe apenas a avaliar as notas dos alunos.

Na gestão educacional democrática, a participação das instâncias colegiadas de decisão coletiva exerce papel fundamental no sentido de coibir o autoritarismo, a seletividade e a exclusão social.

No processo de gestão democrática, o Conselho de Classe é essencial, pois [...]“guarda em si a possibilidade de articular os diversos segmentos da escola e tem por objeto de estudo o processo de ensino que é o eixo central em torno do qual desenvolve-se o processo de trabalho escolar” (DALBEM, 1995:16).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da pesquisa observou-se que a gestão participativa está em fase de desenvolvimento, que precisa de um maior envolvimento e esclarecimento, pois o processo de participação só terá êxito se a escola romper os muros e resgatar a comunidade para dentro da instituição, quebrando as barreiras que impedem esta experimentação.

As escolas que são estreitamente vinculadas a comunidade são as que apresentam os melhores resultados de aprendizagem, para isso é necessário que assim como a escola está na comunidade, a comunidade também esteja na escola dando suas contribuições. Neste sentido, a gestão deve criar condições sob as quais as pessoas possam ser inseridas nesse processo de trabalho coletivo, onde o papel de cada um leva apenas a um objetivo, que é uma educação de qualidade para o educando.

A partir dessa visão científica, percebeu-se que os professores, os conselhos, pais e alunos e os demais segmentos da escola têm uma percepção bastante aproximada do que vem a ser uma gestão democrática participativa, consoante estabelecem a Leinº. 9.394/96 e os documentos da escola. Verifica-se que teoria e prática estão inseridas no contexto escolar quando se discute a questão sob o ângulo da tomada de decisão envolvendo a participação coletiva.

A ação da gestão participativa abre o canal para a participação da comunidade assim a escola deixa de ser uma redoma, um lugar fechado e separado da realidade e passa a acontecer como uma comunidade educativa, interagindo substancialmente com a sociedade civil.

Para se estabelecer novas relações entre escola e sociedade é preciso que se promova efetivamente a democratização na gestão, repensar a teoria e a prática da gestão educacional no sentido de suprimir os controles formais e priorizar os controles por avaliação de resultados, incentivar a autonomia das escolas e das unidades escolares, coma participação da comunidade escolar no controle social da escola.

Compreendeu-se no estudo que a escola já deu os seus primeiros passos rumo a uma gestão participativa, quando ouve e discute com os conselhos constituídos todas as ações e tomadas de decisão no que diz respeito à instituição,

quando chama pais e toda a comunidade a participar coletivamente e ativamente desse processo democrático que se desenvolve na escola.

Relata-se que ainda falta muito, pois quando se trata de pessoas o processo é muito demorado, por já existir a cultura de que problemas de escola são resolvidos entre direção e professores, ressalta-se, porém, já haver uma conscientização entre a comunidade escolar quanto ao seu papel social junto à escola, e que a cada dia essa conscientização tem trazido a comunidade escolar a interagir de modo proativo.

Os resultados alcançados indicam que uma maior participação pode trazer grandes contribuições ao desenvolvimento da administração escolar, na medida em que corrobora e amplia as possibilidades a respeito da participação coletiva na gestão escolar, como uma das vias para a melhoria do ensino, da consciência crítica da realidade social para a construção de uma escola verdadeiramente pública, na busca da eliminação das desigualdades sociais.

Recomenda-se que a escola continue esse processo de conscientização entre os membros que a compõe que resulte, com eficácia, um trabalho perante os pais e a comunidade em geral, através de uma participação mais efetiva e comprometida com a instituição.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho pedagógico**. São Paulo: Biotempo, 2000.

ANDRADE, Rosamaria Calaes de. **A gestão da escola**. Porto Alegre: Artmed, 2004. (Coleção escola em ação).

CERQUEIRA, Doralice Marques de Araújo, **Gestão Pública: Uma análise da prática**. Salvador: UFBA – Programa de Pós-Graduação em Educação, 2000

CARVALHO, M.L. R.D. **Escola e democracia**. São Paulo. EPU, 1979, *apud* LUCK, H. **A gestão participativa na Escola**. v. 3 c - Petrópolis/RJ. – Vozes, 2006. Série: Cadernos de Gestão.

CURY, C. R. J. **Direito à diferença: um reconhecimento legal**. **Educação em revista**, Belo Horizonte, n. 15, 1999.

DALMAS, Angelo. **Planejamento participativo na escola: elaboração e avaliação**. Petrópolis-RJ: Vozes, 1994.

DALBEN, Ângela Imaculada Loureiro de Freitas. **Conselhos de Classe e Avaliação. Perspectivas na gestão pedagógica da escola**. Campinas-SP, Papirus, 2004.

_____. **Trabalho escolar e conselho de classe**. 3ª ed. Campinas-SP, Papirus, 1995.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto (organizadora). **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Ed. Cortez, 2000.

GADOTTI, Moacir e ROMÃO, José (org.) **Autonomia da escola: princípios e propostas**. São Paulo: Cortez, 1997.

GADOTTI, Moacir. **Gestão Democrática e Qualidade de Ensino**. 1º Fórum Nacional Desafio da Qualidade Total no Ensino Público. Belo Horizonte, julho 1994.

GADOTTI, Moacir. **Autonomia da escola: princípios e propostas**. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2000. (Guia da escola cidadã, 1).

GIRLING, Robert H & KEITH, Sherry. **Gestão Participativa**. SALVADOR, 1996
Brasília: UNESCO/MEC, 1992.

HENGEMUHLE, Adelar. **Gestão de ensino e práticas pedagógicas**. Petrópolis/RJ: Vozes, 2004.

HUTMACHER, Walo. **A escola em todos os seus estados: das políticas de sistemas às estratégias de estabelecimento**. In: NÓVOA, Antônio. *As organizações escolares em análise*. Lisboa: Dom Quixote, p. 44-76, 1995

LIMA, Licínio Carlos Viana da Silva. **A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica**. São Paulo: Cortez, 2001

LIBÂNEO, João Carlos et. al. **O sistema de organização e de Gestão da Escola: teoria e prática**. In: **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.

LIBÂNEO, J.C. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**, 5. ed. Goiânia, Alternativa, 2004.

LÜCK et al, Heloisa. **A escola participativa o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP & A, 1998.

_____. **Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores**. In: **EM ABERTO**. Vol. 17, n 72, fev/jun, 2000

_____. **A Gestão Participativa na escola**. Série cadernos de gestão V.III. Rio de Janeiro: Vozes, 2006.

_____. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2008.

_____. **A Gestão Participativa na Escola**. Ed. 5. Petrópolis/RJ:Vozes, 2009.

_____. **A Gestão Participativa na Escola**. Ed. 9. Petrópolis/RJ:Vozes, 2011. Série Caderno de Gestão

LÜCK, Heloisa; FREITAS, Kátia Siqueira,; GIRLING, Robert; KEITH, Sherry. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 9.e.d. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2011.

MATOS, Francisco Gomes, **Gerência Participativa, como obter a cooperação espontânea de equipe e desburocratizar a empresa**. São Paulo. LTC, 1979

MELLO, M. C. de; RIBEIRO, A. E. do A. **Competências e Habilidades: da teoria à prática**. Rio de Janeiro: Wak , 2.ed., 2003.

MINASI, L. F. **Participação cidadã e escola pública: a importância da APM**. Campinas: Unicamp, 1996. Dissertação de Mestrado. In: VEIGA, I. P. A. **Escola: espaço do projeto político pedagógico**. Campinas: Papirus, 2003, a

MENEZES, Ebenezer Takuno de; SANTOS, Thais Helena dos. **Gestão democrática do ensino (verbete)**. São Paulo: Midiamix Editora, 2002

PARO, Vitor Henrique. **Participação da comunidade na gestão democrática da escola pública**. Série Ideias, São Paulo, n.12, 1992.

_____. **Gestão Democrática da Escola Pública**. São Paulo: Ed. Ática, 1997.

_____. **A gestão da escola pública**. São Paulo: Ática, 2000

_____. **Direção escolar e coordenação pedagógica: Práticas e vivências**. In PARO Vitor Henrique. Escritos sobre a educação. São Paulo: Xamã, 2001. 11

_____. **A gestão da escola pública**. São Paulo: Ática, 2005

_____. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 2008.

_____. **Administração escolar à luz dos clássicos da Pedagogia (org)**. São Paulo: Xamã, 2011

Prefeitura Municipal de Salvador. SMEC-Secretaria Municipal de Educação e Cultura. **Gestão Escolar: Orientações Básicas**. Salvador: SMEC, 2003.

SANTOS, Milton. **Técnica, espaço, tempo; globalização e meio técnico-científico informacional**. São Paulo: Hucitec, 1997.

SCHNECKENBERG, M. **O princípio democrático na atuação do diretor de escola; um estudo comparativo entre diretores eleitos e reeleitos da Rede Pública Municipal de Ensino de Ponta Grossa – PR**. Campinas Unicamp, Tese de Doutorado, 2005.

TABACCHI, Jesus Rudney. **O cargo de diretor de escola – origem e evolução no sistema escolar paulista**. São Paulo: PUC-SP, 1979

VALERIEN, Jean. **Gestão da escola fundamental: subsídios para análise e sugestões de aperfeiçoamento**. 2 ed. São Paulo: Cortez; Brasília: Unesco - Mec, 1993.

WEFFORT, Francisco. **Escola, participação e representação formal**. In: L.Z. da Silva e J. C. de Azevedo (Org.). Paixão de aprender II. Petrópolis: Vozes, 1995

WEBER, Max. **Ensaio de Sociologia**. 5ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002

Sites acessados:

ANEXOS

QUESTIONÁRIO DIRECIONADO AO CORPO ADMINISTRATIVO E TÉCNICO

I. IDENTIFICAÇÃO:

1.1 Sexo: () Feminino () Masculino

1.2 Nome: _____

1.3 Formação: _____

1.4 Função: _____

1.5 Tempo de serviço na escola: _____

1.6 Situação Funcional: _____

II GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

2.1 Para você o que é Gestão Participativa?

2.2 Como a direção da escola desenvolve a gestão democrática participativa?

2.3 A comunidade escolar tem participação nas decisões da escola?

() Sim () Não

2.4 Quanto à criação do PPP, a comunidade escolar tem participação?

() Sim

() Não

() Já vem pronto da Secretaria de Educação

2.5 Quando a comunidade escolar é chamada a participar das tomadas de decisões referentes à escola, qual a classe que mais comparece?

() Professores

() Pais

() alunos

2.6 Você está trabalhando segundo as normas da LDB quanto à gestão democrática e participativa?

Sim ()

Não ()

2.7 Quais as dificuldades para administrar uma instituição voltada à gestão participativa?

QUESTIONÁRIO DIRECIONADO AO CORPO DOCENTE

I. IDENTIFICAÇÃO:

1.1 Sexo: () Feminino () Masculino

1.2 Nome: _____

1.3 Formação: _____

1.5 Tempo de serviço: _____

1.6 Situação Funcional: _____

II GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

2.1 Como você compreende a gestão democrática e participativa?

2.2 A gestão democrática e participativa acontece na escola?

() Sim () Não

2.3 Na prática, a gestão participativa apresenta resultados para o corpo docente, alunos e pais?

Sim () Não ()

2.4 Como o corpo docente é envolvido nas ações da gestão participativa da escola?

QUESTIONÁRIO DIRECIONADO AO CONSELHO DE CLASSE

I. IDENTIFICAÇÃO:

1.1 Sexo: () Feminino () Masculino

1.2 Nome: _____

Servidor () Aluno ()

II GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

2.1 Como você compreende a gestão democrática participativa?

2.2A gestão escolar democrática participativa acontece na escola?

() Sim () Não

2.3 Você é convidado (a) a participar das tomadas de decisões na escola?

Sim () Não ()

2.4 Qual a importância da gestão escolar democrática participativa para o Conselho de Classe?

QUESTIONÁRIO DIRECIONADO AO CONSELHO ESCOLAR

I. IDENTIFICAÇÃO:

1.1 Sexo: () Feminino () Masculino

1.2 Nome: _____

Servidor () Aluno () Pais ()

II GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

2.1 Como você compreende a gestão democrática participativa?

2.2 A gestão democrática participativa acontece na escola?

() Sim () Não

2.3 Você é convidado (a) a participar das tomadas de decisões na escola?

Sim () Não ()

2.4 Qual a importância da gestão escolar democrática participativa para o Conselho Escolar?
