



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**REFLEXÕES ACERCA DA GESTÃO PARTICIPATIVA
A PARTIR DE ESCUTA DE GESTORES DE ESCOLAS
PÚBLICAS DO NORTE DO ESTADO DO RIO
GRANDE DO SUL**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL

Sandra Regina Franchini Vendrusculo

Três Passos, RS, Brasil

2014

REFLEXÕES ACERCA DA GESTÃO PARTICIPATIVA A PARTIR DE ESCUTA DE GESTORES DE ESCOLAS PÚBLICAS DO NORTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

Sandra Regina Franchini Vendrusculo

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional, da Universidade
Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para
obtenção do título de
Especialista em Gestão Educacional

Orientadora: Cristiane Ludwig

Três Passos, RS, Brasil

2014

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Educação
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a Monografia de
Especialização

**REFLEXÕES ACERCA DA GESTÃO PARTICIPATIVA A PARTIR DE
ESCUA DE GESTORES DE ESCOLAS PÚBLICAS DO NORTE DO
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

Elaborada por
Sandra Regina Franchini Vendrusculo

Como requisito parcial para obtenção do título de
Especialista em Gestão Educacional

COMISSÃO EXAMINADORA:

Cristiane Ludwig, Dra. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Liliane Madruga Prestes, Dra. (UFSM)

Marcelo Pustilnik de Almeida Vieira, Dr. (UFSM)

Três Passos, 29 de novembro de 2014.

AGRADECIMENTOS

Ao finalizar mais uma etapa de minha vida acadêmica, agradeço a Deus pela vida e por me proporcionar oportunidades de crescimento e satisfação. A minha família, meu esposo, meu filho, minha mãe, meu pai que neste ano foi morar com o papai do céu e meu irmão por me apoiarem em minhas decisões e por compreenderem o tempo e esforços dispensados para meu crescimento individual. A tutora Zenaide Tomm que me deu muita força e estímulo frente a dificuldades que passei. A professora orientadora, Cristiane Ludwig pelas orientações e pela condução deste trabalho, mostrando-me caminhos e possibilidades. Também preciso lembrar-me dos amigos e colegas que sempre me apoiaram e auxiliaram e aos colaboradores do meu estudo. Obrigada de coração a todos que direta e indiretamente contribuíram para minha formação pessoal, acadêmica e profissional e para a concretização deste objetivo.

RESUMO

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

REFLEXÕES ACERCA DA GESTÃO PARTICIPATIVA A PARTIR DE ESCUA DE GESTORES DE ESCOLAS PÚBLICAS DO NORTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

AUTORA: SANDRA REGINA FRANCHINI VENDRUSCULO

ORIENTADORA: CRISTIANE LUDWIG

Data e Local da Defesa: Três Passos/RS, 29 de novembro de 2014.

Resumo

A realização deste trabalho tem como principal dimensão expor a gestão democrática e participativa nas escolas e as condicionantes da gestão participativa presentes dentro e fora da instituição de ensino. Para tanto, apresenta-se a percepção de diretores de escola sobre esse tema em análise com os condicionantes da gestão participativa no processo de gestão democrática descritos por Paro (2002). Esta pesquisa busca, como problemática, detectar qual é a percepção de diretores de escola sobre a gestão democrática e participativa. Partindo da idéia de que a gestão democrática e participativa está ligada intencionalmente com a dimensão formativa - crítica e cidadã do educandário, todos os participantes do processo educacional buscam coletivamente o aprimoramento do seu trabalho para alcançarem os objetivos propostos. E como objetivo detectar qual a percepção dos diretores acerca da gestão democrática e participativa na escola. Daí a justificativa em procurar compreender como acontece a gestão democrática e participativa na escola e perceber o que influencia esse processo de participação. Toma-se como quadro de referência conceitos que articulam criticamente a análise desse tema. Nesse sentido, os principais autores que embasam a pesquisa são Lück e Libâneo que defendem uma gestão participativa na escola pública e Paro que traz os condicionantes da gestão participativa na escola. Os procedimentos metodológicos utilizados foram pesquisa bibliográfica e de campo. Com base na pesquisa bibliográfica realizada pode-se observar que a gestão participativa promove a divisão de responsabilidades e o acompanhamento formal e informal das ações, enriquecendo os processos de busca coletiva de soluções para os problemas que surgem na escola. Os resultados da pesquisa revelam que os diretores realizam um trabalho voltado a participação primando pela gestão democrática e que os condicionantes da gestão participativa apresentam influencias tanto positivas quanto negativas na escola.

Palavras-chave: Reflexão, Condicionantes, Democracia, Participação, Diretor.

LISTA DE SIGLAS

D1 - Diretor 1

D2 - Diretor 2

D3 - Diretor 3

D4 - Diretor 4

D5 - Diretor 5

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - FORMAÇÃO DOS DIRETORES	26
FIGURA 2 - ESPECIALIZAÇÃO DOS DIRETORES	27
FIGURA 3 - TEMPO DE ATUAÇÃO NA ÁREA DA EDUCAÇÃO	27
FIGURA 4 - TEMPO DE ATUAÇÃO COMO DIRETOR DE ESCOLA	28

LISTA DE APÊNDICES

ANEXO 1 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	43
ANEXO 2 - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	44

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	10
CAPÍTULO 1 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	12
1.1 Metodologia	12
1.2 Instrumento de coleta e tratamento dos dados coletados.....	14
CAPÍTULO 2 - GESTÃO PARTICIPATIVA: ESCOLA DEMOCRÁTICA	16
2.1 A Gestão democrática e participativa na escola	16
2.2 Condicionantes da gestão participativa	18
2.2.1 Determinantes internos da gestão participativa na escola	18
2.2.1.1 Condicionantes materiais da participação	19
2.2.1.2 Condicionantes institucionais da participação	19
2.2.1.3 Condicionantes político-sociais da participação.....	20
2.2.1.4 Condicionantes ideológicos da participação	21
2.2.2 Determinantes externos da gestão participativa na escola	22
2.2.2.1 Condicionantes relacionados as reais condições de vida da população	22
2.2.2.2 Condicionantes culturais da comunidade	22
2.2.2.3 Condicionantes institucionais da comunidade	23
2.3 A Atuação do diretor nas escolas	23
CAPÍTULO 3 - APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	26
3.1 Perfil dos sujeitos	26
3.1.1 Formação	26
3.1.2 Especialização	27
3.1.3 Tempo de atuação na área da educação	27
3.1.4 Tempo de atuação como diretor de escola	28
3.2 Desafios e vantagens da gestão participativa na escola	28
3.3 Apresentação dos dados	29
3.4 Analisando as questões	30
3.4.1 Desafios de ser um diretor nos dias atuais	30
3.4.2 A efetivação da gestão democrática e participativa na escola	31
3.4.3 Benefícios da gestão democrática e participativa na escola	32
3.4.4 Aspectos negativos da gestão democrática e participativa	34
3.3.5 Efetiva participação, como?	34
3.4 Discutindo os resultados	35
CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
REFERÊNCIAS	39
APÊNDICES	42

APRESENTAÇÃO

A pesquisa partiu da necessidade de compreender melhor a gestão democrática e participativa em escolas. Partindo dessa necessidade realizei uma pesquisa com diretores de escolas públicas do norte do Estado do Rio Grande do Sul, sendo que o objetivo desta pesquisa reside em detectar qual a percepção dos diretores de escola acerca da gestão democrática e participativa e se esta se efetiva realmente nas escolas onde atuam.

A gestão escolar participativa tem papel muito importante para se efetivar a dimensão crítica da educação como um todo. A escola inspirada na gestão participativa se torna o espaço propício para que a educação amplie suas instâncias de formação, pois a comunidade escolar é chamada a participar do processo de tomada de decisão. Na escola com a gestão democrática e participativa vê-se a necessidade de uma maior proximidade e tempo dos envolvidos para que aconteça um trabalho coletivo de maior qualidade.

Vemos vantagens e também desafios em relação à gestão democrática e participativa na escola. É preciso aproximar mais direção, coordenação, supervisão escolar, professores e funcionários da escola, pais e alunos para que em conjunto possam pensar em formas mais eficazes para se ter uma educação de mais qualidade.

O trabalho em relação a gestão democrática e participativa na escola se torna coletivo com um diretor participativo e dinâmico que proporcione igualdade de participação a todas as esferas educacional e também possibilidades de encontrar soluções para os problemas que surgirão no decorrer das vivências escolares, buscando sempre o melhor funcionamento da escola. O diretor de escola, antes um educador, que assume também as responsabilidades de ser diretor, traz consigo anseios e assim está em busca de uma educação de qualidade. É importante salientar que essa educação inicia primeiramente em casa com os pais e familiares e, posteriormente, na escola com seus educadores.

A presente pesquisa parte do seguinte problema: A gestão democrática e participativa é realmente efetiva nas escolas? e foi realizada com diretores de escolas públicas de diferentes cidades do norte do estado do Rio Grande do Sul.

Tem como objetivo analisar qual é a percepção dos diretores de escola sobre a gestão participativa e democrática.

A revisão bibliográfica foi realizada por meio de leitura de teóricos que tratam do assunto, dentre os quais se destacam: Lück e Libâneo que defendem uma gestão participativa na escola pública. Também foram utilizados outros autores que contribuíram para a pesquisa, como por exemplo, Paro que nos fala sobre os condicionantes da gestão participativa na escola.

Partindo desses encaminhamentos, a presente monografia é composta por três capítulos. O primeiro capítulo intitulado metodologia encontra-se o processo metodológico da pesquisa, mencionando a importância da pesquisa realizada, caracterizando os sujeitos envolvidos na pesquisa, bem como apresentando os instrumentos utilizados.

Já no Capítulo II denominado gestão participativa: escola democrática traz o referencial teórico acerca das principais temáticas.

No terceiro capítulo designado apresentação, análise e interpretação dos dados coletados sinalizamos os resultados obtidos na pesquisa, através da análise dos dados da pesquisa resultantes dos questionários propostos. Nesse capítulo, percebemos como os diretores de escola percebem a gestão democrática e participativa em sua escola, apresentando também a formação profissional, o tempo de serviço como diretor de escola entre outros requisitos dos sujeitos participantes da pesquisa.

Por fim trazemos algumas considerações reflexivas encontradas na coleta de dados, aludindo sobre a importância de uma gestão democrática e participativa na escola, buscando responder a questão da pesquisa em estudo.

CAPÍTULO 1 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse primeiro capítulo traz o processo metodológico da pesquisa, em que destaca-se a importância da abordagem qualitativa, caracterizando os sujeitos envolvidos na pesquisa, bem como apresentando os instrumentos utilizados.

1.1 Metodologia

A metodologia é o caminho detalhado do percurso que temos a partir da intenção de pesquisar algo.

A pesquisa constitui-se em um grande e importante processo de investigação, onde a partir de um estudo ampliam-se as possibilidades de compreender e interpretar algum assunto ou problema. Garcia nos define a metodologia da pesquisa:

Metodologia de pesquisa é completamente interessada nos processos que buscam, simplesmente, mudar o mundo. Indagando os processos permanentemente produzidos nas relações sociais para ofuscar e ocultar as múltiplas dimensões da realidade do ser humano, a pesquisa amplifica as possibilidades de interpretação e compreensão do cotidiano e vai encontrando meios para melhor compreender a complexidade humana. (GARCIA, 2003, p.128)

Assim percebe-se que a pesquisa não acontece isoladamente. Ao pesquisar temos um trajeto a percorrer para encontrar algo novo que venha a contribuir com a pesquisa ou revisar com outros olhares o que já existe (continuar uma pesquisa já feita), sendo que uma pesquisa científica nunca está acabada, a pesquisa pode ter uma continuação. Conforme Pinto apud Horn, a pesquisa científica é definida como sendo:

Um ato de trabalho sobre a realidade objetiva. Sendo um ato de trabalho [...] consiste em conhecer o mundo no qual o homem atua [...] o trabalho de pesquisa científica faz-se sempre dirigido por uma finalidade, que, sendo apanágio de consciência da a esse ato o caráter existencial que nele devemos reconhecer. (PINTO apud HORN, 2005, p.12)

Ao realizarmos uma pesquisa dialogamos as nossas ideias com a teoria, fazendo relação do tema, problema, hipótese, conceitos e metodologia para assim acontecer a concretização da pesquisa, onde pesquisa é a busca de conhecimentos e explicações sobre o que está sendo pesquisado.

O trabalho do pesquisador exige reflexão, autonomia, criatividade, rigor técnico e científico, percebendo a realidade onde a pesquisa se insere e dialogando com outros autores.

Minayo percebe que:

Entendemos por pesquisa a atividade básica da ciência na sua indagação e construção da atividade de ensino e a atualiza frente a realidade do mundo. Portanto, embora seja uma prática teórica, a pesquisa vincula pensamento e ação. Ou seja, nada se pode ser intelectualmente um problema, se não tiver sido, em primeiro lugar um problema na vida prática. As questões de investigação estão, portanto relacionadas a interesses e circunstancias socialmente condicionada. (MINAYO, 1994, p. 18).

Vemos então que a pesquisa constitui-se de um conjunto de atividades intelectuais tendenciosas que buscam descobrir conhecimentos novos e para realizar a atividade de pesquisa é preciso confrontar dados e informações coletadas e também o conhecimento teórico tido anteriormente sobre o objeto de estudo.

O presente trabalho monográfico tem como objetivo perceber qual é a visão de diretores sobre a gestão democrática e participativa nas escolas. Primeiramente foi realizada a pesquisa bibliográfica e utilizada como suporte a abordagem da pesquisa qualitativa, onde para Ludke e André (1986) “envolve a obtenção de dados descritivos, obtidos no contato direto do pesquisador com a situação estudada, enfatiza mais o processo do que o produto e se preocupa em retratar a perspectiva dos participantes” (p.13). Esse tipo de pesquisa é muito utilizado em investigações educacionais:

A pesquisa qualitativa responde as questões particulares, ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser o universo de significados, motivos às aspirações, crenças, valores e atitudes que correspondem a um espaço mais profundo das relações dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. (DESLANDES, 1994, p. 21).

Assim este trabalho permite a análise dos resultados, dentro de uma visão distinta, pois leva em consideração a situação real dos sujeitos pesquisados, compreendendo-os como seres complexos, que sempre disponibilizam algo novo.

Para a realização desta pesquisa foram escolhidos diretores de escolas públicas de cidades do norte do estado do Rio Grande do Sul, sendo num total de cinco diretores, a escolha dos diretores para fazerem parte da pesquisa foi primeiramente diretores de escolas públicas, diretores com diferentes idades e

tempo de serviço no magistério, sendo estes de três cidades diferentes, para assim poder melhor confrontar ideias sobre o tema da pesquisa.

1.2 Instrumento de coleta e tratamento dos dados coletados

A pesquisa científica acontece a partir da realização de procedimentos sistemáticos e intensivos com o objetivo de compreensão do tema, a pesquisa utilizou como instrumento de coleta de dados o questionário fechado e o questionário semi-aberto, por acreditar que esses instrumentos pudessem contribuir muito para a obtenção de informações sobre a forma de gestão utilizada pelos diretores que participaram da pesquisa e suas possíveis contribuições para o efetivo trabalho em relação a gestão democrática e participativa nas escolas.

Para a realização da pesquisa foi realizado questionário fechado e questionário semi-aberto, onde o questionário fechado tem por finalidade traçar o perfil sócio-econômico dos sujeitos da pesquisa, para se ter um conhecimento melhor e mais amplo em relação a realidade dos mesmos. Onde a opção por este instrumento de pesquisa apareceu pela necessidade de ter dados mais relevantes sobre o tema da pesquisa como já foi salientado, traçando o perfil dos envolvidos na pesquisa, procurando comprovar de maneira objetiva aspectos relacionados a fatores sociais, econômicos e educacionais deles.

E também o questionário semi-aberto que para Marconi e Lakatos (1996, p.88), “o questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. Com esse instrumento os participantes da pesquisa tem a liberdade de responderem as questões propostas sem a presença do pesquisador, podendo evitar constrangimentos, para assim conseguir um entendimento mais satisfatório do significado atribuído em cada resposta.

Após a obtenção dos dados provenientes do questionário realizado com os diretores, procurei posteriormente analisar os dados. Sobre esse assunto Goldenberg (2000) contribui dizendo que a análise dos dados “é o ponto que exige muita sensibilidade para que se aproveite o máximo possível dos dados coletados e da teoria estudada”.

Também André (2001) nos diz que “a análise deve ser densa, fundamentada, trazendo as evidências ou as provas das afirmações e conclusões. Consideramos

que deve ficar evidente o avanço do conhecimento, ou seja, o que o estudo acrescentou ao já conhecido ou sabido”.

Sob essa perspectiva, em se tratando de educação, a pesquisa social para refletir e produzir novos conhecimentos teóricos e científicos, ganha importância. Para realizar essa atividade pesquisadora é necessário promover o confronto entre dados, as informações coletadas e o conhecimento teórico adquirido a respeito do objeto que está sendo estudado que pode ser a escola, o grupo ou situação problema.

CAPÍTULO 2 - GESTÃO PARTICIPATIVA: ESCOLA DEMOCRÁTICA

Neste capítulo encontra-se uma análise teórica sobre as principais temáticas da gestão democrática e participativa nas escolas públicas nos dias atuais e os condicionantes da gestão participativa e a atuação do diretor.

2.1 A gestão democrática e participativa na escola

A palavra democracia vem do grego demos, “povo”, e kratos, “autoridade”.

Segundo o dicionário Aurélio democracia significa governo do povo; soberania popular; democratismo. Doutrina ou regime político baseado nos princípios da soberania popular e da distribuição justa do poder. Na democracia é o povo quem toma as decisões políticas importantes.

A gestão democrática participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, apostando na construção coletiva dos objetivos e do funcionamento da escola através do diálogo, do consenso (LIBÂNEO, 2005).

A democracia está associada a ideia de participação de todos, assim a participação garante a democracia, ambas são muito importantes na escola tanto no que diz respeito aos objetivos e metas ou nas decisões e planejamentos, sendo que todos têm o mesmo direito de participação e decisão, a ideia de um passa a ser ideia de todos a ser seguida na gestão escolar.

O entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isso porque o êxito de um encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isso porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva. (LUCK, 1998, p.37).

A participação é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e por uma força de atuação coletiva pela qual todos na escola reconhecem e assumem seu poder de exercer influência para auxiliarem na dinâmica das atividades da escola e com isso contribuem para o bom resultado.

Libâneo afirma que:

O conceito de participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, estrutura e organização e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação. (LIBÂNEO, 2001, p.102)

Então, é de fundamental importância que a ação tomada seja com participação de todos na escola e que cada um esteja ciente da importância de sua participação, cada um faz sua parte em prol do resultado que será obtido pelo grande grupo, pois, conforme o mesmo autor referido:

O conceito de participação se fundamenta no de autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprios, isto é, de conduzirem sua própria vida. Como autonomia opõe-se às formas autoritárias de tomada de decisão, sua realização concreta nas instituições é a participação. (LIBÂNEO, 2001, p.102-103)

Sendo assim, a gestão participativa possibilita que todos na escola participem, sendo que as decisões são tomadas em grupo, tendo assim chances maiores de melhorias nas atividades escolares. Para auxiliar esse processo poderá ser feita uma análise das atividades já realizadas, percebendo o que necessita ser aprimorado e mudado, pensando na realidade da escola, dos seus alunos e comunidade.

Para Lück:

A participação, em seu sentido pleno, caracteriza-se por uma força de atuação consciente pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade, de sua cultura e seus resultados poder esse resultante de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir sobre questões que lhe são afetadas, dando-lhe unidade, vigor e direcionamento firme. (LÜCK, 2011, p. 29).

Com a participação de todos acontece maior aproximação entre as diferentes áreas de funções que constituem a escola como um todo, assim direção, coordenação, professores e funcionários trabalham juntos em prol de um mesmo objetivo. Tendo o comprometimento e a consciência que o trabalho é conjunto, para que assim o desempenho da escola como um todo seja melhor e maior.

A gestão participativa (ou compartilhada), como o próprio nome sugere, compreende aquela em que todos os agentes envolvidos participam no processo decisório, partilhando méritos e responsabilidades. Dentro do processo democrático e descentralizador a gestão participativa escolar

propicia igualdade de condições na participação e distribuição equitativa de poder, responsabilidades e benefícios. (PARO, 2007)

Na escola com a gestão participativa presente, todos, desde o diretor da escola até o funcionário da limpeza, têm o mesmo pensamento, seguem os mesmos objetivos e metas para se ter uma educação de mais qualidade.

Percebe-se que a escola é um espaço de diferenças e contradições então quando buscamos construir na escola um processo de participação precisamos garantir a vivencia de processos democráticos, que precisam ser efetivados no cotidiano para a construção efetiva de projetos coletivos, sendo que o responsável pela direção da escola tem o papel fundamental como mediador, agindo de forma dinâmica para que haja envolvimento e participação de todos e um clima favorável de trabalho, tendo em vista que a participação proporciona também um maior conhecimento das relações da escola e a comunidade aproximando mais educadores, alunos e pais.

2.2 Condicionantes da gestão participativa

Muito se fala em pontos positivos e também em dificuldades em relação a gestão participativa nas escolas públicas, assim é necessário falar sobre os determinantes da gestão participativa, que se encontram tanto dentro como fora da escola.

O conceito de gestão, portanto, parte do pressuposto de que o êxito de uma organização social depende da mobilização da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva. (LÜCK, 2011, p. 22)

Quando se fala em gestão participativa, fala-se da participação de todos, é uma partilha do poder que acontece na escola, em que além do diretor, que era visto como o único a tomar as decisões, com a gestão participativa todos são agentes e podem ajudar a tomar as decisões, participar das discussões, darem opiniões, enfim contribuir para se fazer uma educação de mais qualidade, tendo como propósito o aprendizado dos alunos.

Destacamos a seguir os determinantes internos e externos da gestão participativa na escola.

2.2.1 Determinantes internos da gestão participativa na escola

Os determinantes da gestão participativa internos da escola têm origem na própria dinâmica interna da escola, de acordo com Paro (2002), nos determinantes internos da escola podemos destacar quatro tipos de condicionantes: materiais, institucionais, políticos e ideológicos que vemos a seguir.

2.2.1.1 Condicionantes materiais da participação

Quando falamos das condições materiais de uma gestão participativa na escola, falamos as condições de trabalho, condições objetivas em que se desenvolvem as práticas e as relações dentro da escola.

Os condicionantes materiais são de acordo com Paro (1995, p. 301) “as condições objetivas em que se desenvolvem as práticas e relações no interior da escola.” Tais condicionantes estão relacionados às condições que a escola apresenta em relação ao material didático, espaço físico apropriado ou não para as funções a serem desempenhadas na escola, condições de móveis e equipamentos, equipe adequada às necessidades da escola, recursos de todas as ordens, e enfim o esforço demonstrado pelos integrantes da gestão participativa da escola para remediar as insuficiências citadas anteriormente.

Pensando na realidade da maioria das nossas escolas públicas percebemos que faltam muitos recursos para o alcance dos seus objetivos, assim os esforços realizados para suprir essa falta são grandes e as vezes torna-se difíceis.

É preciso ter um cuidado para não fazer destas dificuldades materiais desculpa para não fazer nada na escola em relação a participação, tendo que tentar fazer algo para mudar tal realidade, pressionar o governo em relação a suprir as necessidades percebidas e realizando um trabalho em conjunto com todos para ser mais fortes encontrando caminhos em prol de uma educação de qualidade.

2.2.1.2 Condicionantes institucionais da participação

De acordo com Paro:

Os condicionantes de ordem institucionais são de grande importância, vinculando-se a aspectos como organização formal da escola - hierarquias, formas de provimento do cargo de direção, existência de mecanismos de participação coletiva como os conselhos escolares, grêmios etc. (Paro, 2002)

Caráter hierárquico onde se estabeleciam relações verticais, ou seja, de cima para baixo, o diretor era quem ditava as regras a serem seguidas por todos. Vemos que essa ideia vem mudando com a gestão participativa nas escolas, as relações passaram a ser horizontais, todos contribuem e participam igualmente.

Percebe-se a democracia na escola também na escolha de diretores, que no estado do Rio Grande Do Sul é realizado por eleição que participam professores, funcionários pais e alunos. Outro ponto favorável é as funções delegadas ao conselho escolar da escola e ao círculo de pais e mestres, grêmio estudantil, que juntamente com a direção e os profissionais que ali trabalham se comprometem também com as atividades escolares, entre outros fatores que denominam a gestão democrática e participativa na maioria das escolas de hoje.

Para Lück:

O trabalho dos gestores escolares se assenta, pois, sobre sua capacidade de liderança, isto é, de influenciar a atuação de pessoas (professores, funcionários, alunos, pais) para efetivação dos objetivos educacionais propostos pela escola. Isto porque a gestão se constitui em processo de mobilização e organização do talento humano para atuar coletivamente na promoção de objetivos educacionais. (LÜCK, 2011, p. 20).

Nessa condicionante o diretor da escola tem um papel fundamental, trabalhando como um articulador entre todos os envolvidos no processo de gestão participativa incentivando práticas participativas dentro da escola.

2.2.1.3 Condicionantes político-sociais da participação

De acordo com Paro (1992, p.42) quando se fala sobre as diferenças de interesses dos grupos em relação ao interior da escola, pode-se destacar que na escola pública que atende as camadas populares, todos sendo diretor, professores, funcionários, pais e alunos possuem interesses sociais comuns.

Muitas vezes apesar de que o interesse coletivo seja o mesmo, não quer dizer que não haja na escola conflitos e divergências de ideias, sendo que em suas práticas do dia a dia as pessoas orientam-se por interesses imediatos, sendo que esse interesse torna-se por vezes conflituosos entre os que ali trabalham. Sendo que em muitas oportunidades que se podem perceber esses pequenos conflitos que cabe ao diretor da escola tentar contornar ou pelo menos amenizar para que assim todos possam seguir o mesmo caminho e para facilitar o trabalho coletivo.

Paro (2002) atenta para a necessidade de se reconhecer a legitimidade da diversidade de interesses daquelas pessoas que compõem o coletivo da escola. Então ai cabe ao diretor da escola ser um articulador do processo de participação coletiva de todos na escola, para que cada um saiba o valor que possuem na escola e que sua participação é muito importante, para que assim possam realmente estar comprometidos com a escola e oferecer um ensino de boa qualidade para os que confiam na escola como um educandário que faz a diferença.

2.2.1.4 Condicionantes ideológicos da participação

A participação democrática na escola também sofre efeitos dos condicionantes ideológicos imediatos da participação, que são as “compreensões e crenças sedimentadas historicamente, na personalidade de cada pessoa, que movem suas práticas e comportamentos no relacionamento com outros.” (Paro, 2002).

Condicionantes ideológicos imediatos da participação são as concepções e crenças consolidadas historicamente em relação às práticas e comportamento das pessoas com os outros, ou seja, a visão que a escola tem sobre a comunidade escolar, por exemplo: que todos os que trabalham na escola pensem que as pessoas da comunidade em sua maioria sofrem de algumas carências como econômica, cultural e afetivas, tendo assim uma visão negativa sobre os pais e os alunos parece estar espalhadas em nossas escolas numa maneira geral. Onde por vezes os alunos são vistos como empecilho na escola que impede que essa seja melhorada. Percebemos assim a dificuldade para a real participação da comunidade nas decisões da escola, que pelo pensamento histórico não tem muito a contribuir.

Outro aspecto dos condicionantes ideológicos da participação se refere a concepção de participação que os trabalhadores da escola tem, isso se trata de saber a que essas pessoas se referem quando se dizem a favor ou contra a gestão participativa na escola. Dizem ser a favor da gestão participativa, mas não a efetivam realmente na escola.

Nessa perspectiva percebe-se a necessidade de ter um gestor líder na escola, para Lück:

Sendo a liderança na escola uma característica inerente à gestão escolar pela qual o gestor mobiliza, orienta e coordena o trabalho de pessoas para

aplicarem o melhor de si na realização de ações de caráter sociocultural voltadas para a contínua melhoria da qualidade de ensino e da aprendizagem, ela se assenta sobre uma atitude proativa e pelo entusiasmo e elevadas expectativas do gestor em sua capacidade de influenciar essa atuação e seus resultados. (LÜCK, 2011, p. 20)

Muitas vezes a intenção de ajuda em relação à eficácia da gestão participativa na escola é vista como intromissão.

Independente da escolaridade das pessoas envolvidas no processo de gestão participativa na escola todos tem algo a contribuir para o bom funcionamento da instituição, cada um auxilia um pouco para que o sucesso no final seja de todos.

2.2.2 Determinantes externos da gestão participativa na escola

Os determinantes externos da participação na escola segundo Paro (2002) são: condicionantes relacionados às reais condições de vida da população, condicionantes culturais da comunidade e condicionantes institucionais da comunidade.

2.2.2.1 Condicionantes relacionados às reais condições de vida da população

Fator esse que dificulta a participação das famílias na escola, por falta de tempo e muitas vezes cansaço por terem longas jornadas de trabalho, falta de opção de transporte até a escola, horário das reuniões coincidindo com o trabalho, entre outras. Tais fatores estão vinculados as às condições de pobreza e necessidade de trabalhar de alguns pais, não dispendo de tempo para ir até a escola.

De acordo com Paro (2002) “isto não deve ser motivo para se proceder de forma a ignorar completamente providências que a escola pode tomar no sentido não de superar os problemas, obviamente, mas de contribuir para a diminuição de seus efeitos sobre a participação na escola”.

2.2.2.2 Condicionantes culturais da comunidade

Como a população vê e participa da escola. Sobre isso Paro (2002) nos coloca que há uma visão de que as famílias não gostam de participar na escola, pouco se interessando pela educação de seus filhos, mas que essa visão é

preconceituosa e confusa. Que tal comodismo pode ter relação à falta de entendimento sobre a participação na escola e também um receio de participação por terem pouca escolaridade ou “receio, por parte dos pais, de represálias que possam ser cometidas contra seus filhos” (PARO, 2002, p. 61).

2.2.2.3 Condicionantes institucionais da comunidade

Diz respeito à presença de movimentos sociais organizados na comunidade em que está inserida a escola e suas relações com os mesmos.

Paro (2002) nos coloca que lideranças populares podem apresentar posturas contraditórias sobre a participação na escola: “militantes que exibem posições bastante afirmativas na busca da concretização de seus direitos de cidadania [...] mostram-se de certa forma apáticos diante da questão da participação na escola pública. Por outro, lado, a participação em movimentos sociais organizados pode também aumentar a consciência com relação à luta e à participação na construção de uma escola democrática.”

2.3 A atuação do diretor nas escolas

Organizar um bom trabalho pedagógico nas escolas hoje não é tarefa fácil, exige do diretor um trabalho coletivo que busque a participação, comprometimento e dedicação de todos. Nessa organização, cabe ao diretor saber trabalhar os conflitos e os desencontros que ocorrem, buscando novas alternativas que atendem a todos e a comunidade escolar.

Hoje o diretor de escola desempenha um papel muito importante na gestão democrática atuando como um facilitador do processo de participação de todos na escola, um líder entre os demais, realizando tanto atividades administrativas quanto pedagógicas da escola.

Liderança que para Lück:

Se constitui na capacidade de influenciar positivamente pessoas, para que, em conjunto, aprendam, construam conhecimento, desenvolvam competências, realizem projetos, promovam melhoria em alguma condição, e até mesmo divirtam-se juntas de modo construtivo, desenvolvendo as inteligências social e emocional. (LÜCK, 2011, p.17)

Assim conforme Lück (2011, p. 20) “o trabalho dos gestores escolares se assenta, pois, sobre sua capacidade de liderança, isto é, de influenciar a atuação de pessoas (professores, funcionários, alunos, pais) para efetivação dos objetivos educacionais propostos pela escola”.

E de acordo com Libâneo:

[...] o diretor coordena, mobiliza, motiva, lidera, delega aos membros da equipe escolar, conforme suas atribuições específicas, as responsabilidades decorrentes das decisões, acompanha o desenvolvimento das ações, presta contas e submete à avaliação da equipe o desenvolvimento das decisões tomadas coletivamente. (LIBÂNEO, 2005)

Vemos então que nossas escolas precisam de gestores capazes de realizar um trabalho que envolva todos, valorizando suas potencialidades e sabendo respeitar suas individualidades, trabalhando com as diferenças e diversidades tendo calma e serenidade, ouvir o que todos têm a dizer delegando autoridade e dividindo o poder.

Conforme Lück (2001), os diretores que tem a autoridade compartilhada trabalham efetivamente com a gestão participativa, onde as responsabilidades são assumidas por todos, onde todos são educadores, tendo assim uma escola construída pela ação coletiva com muitos objetivos em comum e a certeza de que todos irão lutar juntos para sua realização, sendo entre os objetivos está o de formar cidadãos honestos e responsáveis.

Para Lück:

O poder da liderança implica na mobilização de forças motivacionais pelas quais as pessoas que realizam um trabalho se identificam com ele, reconhecem a sua relevância e percebem que ganham em importância social e desenvolvem seu potencial, ao realizarem o trabalho. (LÜCK, 2011, p.55)

Ainda sobre esse assunto Libâneo colabora dizendo que:

Liderança é a capacidade de influenciar, motivar, integrar e organizar pessoas e grupos a trabalharem para a consecução de objetivos. Em uma gestão participativa, não basta que haja na equipe certas pessoas que apenas administrem a realização das metas, objetivos, recursos e meios já previstos. É preciso que se consiga da equipe o compartilhamento das intenções, valores, práticas, de modo que os interesses do grupo sejam canalizados para esses objetivos, e que várias pessoas possam assumir a liderança e desenvolver essas qualidades (LIBÂNEO, 2008, p. 89).

A responsabilidade do diretor líder na escola é fazer a articulação de todos os setores e vendo assim e que cada setor tem a contribuir para o bom funcionamento da escola. O bom andamento escolar e a relação estabelecida entre todos, depende

muitas vezes do desempenho do diretor e da sua capacidade de influenciar o ambiente escolar e o desempenho das pessoas que ali trabalham.

CAPÍTULO 3 - APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

Com base nos estudos apresentados na fundamentação teórica, apresentamos neste capítulo a análise dos dados coletados e dos resultados obtidos neste estudo.

Demonstrando o perfil dos sujeitos participantes da pesquisa, sinalizando os resultados obtidos na pesquisa, através da análise dos dados resultantes dos questionários que formam propostos, percebemos como os diretores de escola percebem a gestão democrática e participativa em sua escola.

Como já mencionado anteriormente utilizamos o questionário, para assim conhecer um pouco dos participantes e saber que conhecimentos têm e como percebem a gestão democrática e participativa na escola.

3.1 Perfil dos sujeitos

3.1.1 Formação:

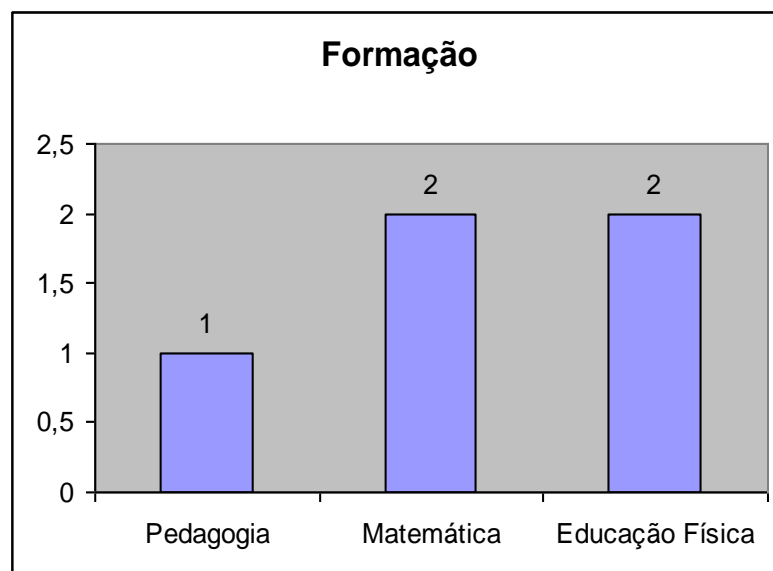


Figura 1: Formação dos Diretores

Dos sujeitos pesquisados constatamos que todos possuem ensino superior sendo, um formado em Pedagogia, dois formados em Matemática e dois formados em Educação Física.

3.1.2 Especialização

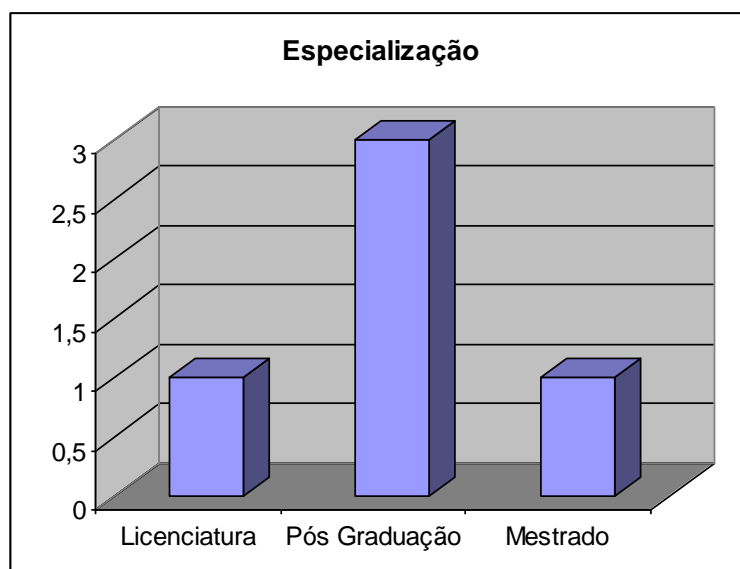


Figura 2: Especialização dos Diretores

Vemos que um dos diretores tem apenas licenciatura, três dos diretores possuem pós graduação, desses um deles está concluindo sua segunda especialização e um dos diretores possui duas especializações e mestrado.

3.1.3 Tempo de atuação na área da educação.

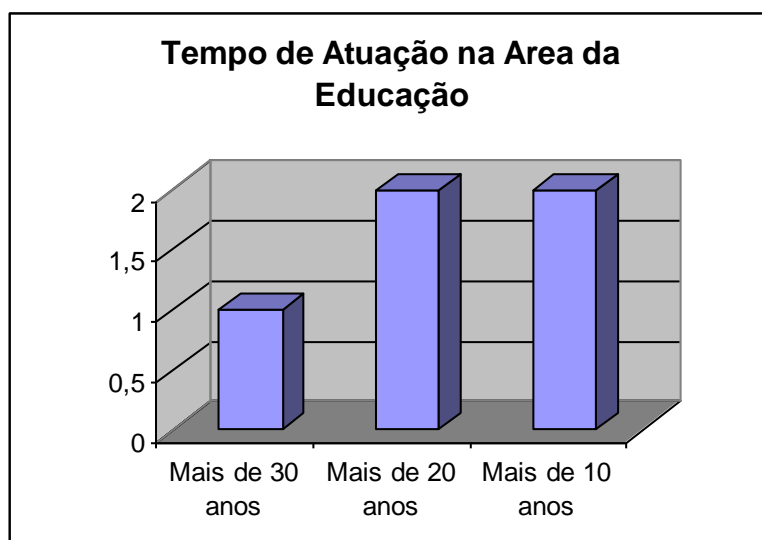


Figura 3: Tempo de Magistério dos Participantes da Pesquisa

Referindo-se ao tempo de atuação dos profissionais na área da educação, percebemos que dos cinco profissionais participantes da pesquisa um deles já trabalha a mais de trinta anos, dois deles a mais de vinte anos e os outros dois a mais de dez anos. Percebendo assim um tempo de experiência considerável para o desenvolvimento de práticas eficientes.

3.1.4 Tempo de atuação como diretor de escola

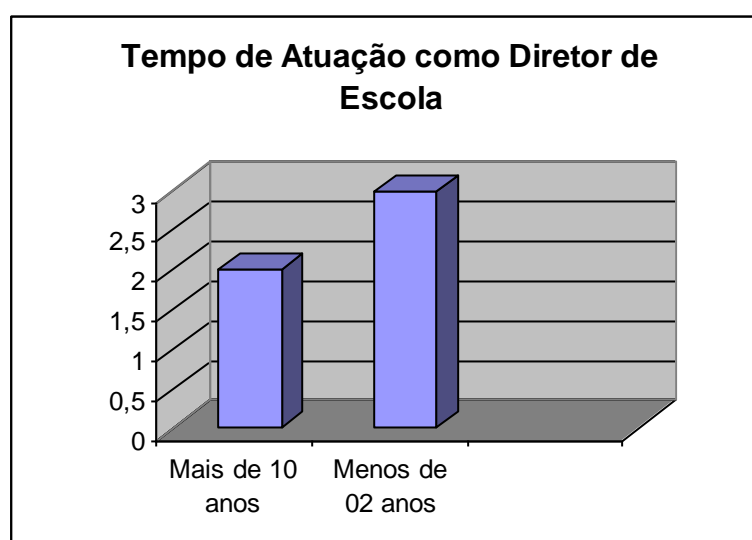


Figura 4: Tempo de Atuação como Diretor de Escola

Quanto ao tempo de atuação dos profissionais como diretores de escola vemos que três estão diretores a menos de dois anos e dois estão diretores a mais de dez anos, sendo que um desses já atuou como diretor por várias vezes e que a primeira vez foi em 1979 quando iniciou sua carreira no magistério.

3.2 Desafios e vantagens da gestão participativa na escola

Muitas vantagens são percebidas no âmbito escolar em relação à gestão democrática e participativa, mas também vários desafios são encontrados.

O empenho de todos na gestão democrática e participativa é de extrema importância e o comprometimento com os resultados também, cada um consciente de sua responsabilidade e conhecedor dos objetivos a serem alcançados.

Um dos desafios a enfrentar no dia a dia trabalho escolar e também na vida social de uma pessoa é encontrar tempo para tudo, tendo muitas atividades para realizar e dispondo de pouco tempo, precisando continuar em casa as atividades

para poder alcançar os objetivos propostos e ser realmente um professor exemplo dentro e fora da sala de aula.

Para Weffort:

[...] a escola que se abre à participação dos cidadãos não educa apenas às crianças que estão na escola. A escola cria comunidade e ajuda a educar o cidadão que participa da escola, a escola passa a ser um agente institucional fundamental do processo da organização da sociedade civil (WEFFORT, 1995. p. 99).

Nesse processo de participação um dos desafios é a participação dos pais no processo, onde muitos depositam toda a confiança nos professores ou na escola e se esquecem de fazer a sua parte como pais, responsáveis pelos alunos, sem perceber que família e escola formam uma equipe em prol da educação.

Para Dourado (2003, p. 62), “na escola todos têm contribuições e saberes para compartilhar e que todos os processos realizados nos espaços da escola são vivências formativas e cidadãs”.

Os trabalhadores em educação da escola precisam saber do seu real papel como agentes da gestão democrática e participativa, sendo necessário cada um se colocar no seu lugar como trabalhador e não querer participar de tudo, pois tem ações mesmo na gestão participativa que compete à direção da escola. Neste sentido o gestor escolar tem um papel fundamental para o bom andamento da gestão participativa na escola, incentivando a participação de todos, valorizando as ideias e a participação de todos com igualdade, pois cada um tem seu papel na escola e irá contribuir com seus conhecimentos da melhor forma possível para juntos construírem uma educação de mais qualidade.

3.3 Apresentação dos dados

O questionário pré-definido foi impresso e entregue aos diretores após explicação do assunto. Antes de apresentar as perguntas e respostas, gostaria de deixar uma observação que considero muito importante, por estar falando de gestão democrática e participativa nas escolas.

Na maioria das escolas onde realizei minha pesquisa fui bem recebida, apenas um dos diretores não estava com muito tempo disponível, pedindo para retornar em outro momento. Os outros participantes receberam-me muito bem, e se

dispuseram a responder as questões com muito entusiasmo, um deles o D1 disse que “estes trabalhos são muito importantes para a evolução na área da educação”.

3.4 Analisando as questões

A análise das questões sobre a pesquisa realizada com os diretores será feita em blocos onde cada pergunta será analisada separadamente.

3.4.1 Desafios de ser um diretor nos dias atuais

Perguntados sobre quais os desafios de ser um diretor nos dias atuais, o D1 disse que:

São muitos os desafios entre eles o excesso de burocracia para atender, saber conduzir a relação do novo aluno x professores, estabelecer critérios na distribuição dos recursos humanos disponíveis, envolvimento da comunidade (pais), qualidade do ensino, mediação de conflitos no ambiente escolar, fazer com que a escola seja um espaço prazeroso... (D1)

As atividades atribuídas ao diretor são muitas e com isso os desafios de ser diretor aumentam, o diretor precisa estar à frente de tudo na escola, responder pela parte administrativa e pedagógica.

Sobre os desafios de ser diretor e realizar efetivamente essa função, Valerian contribui dizendo que a função do diretor, em uma nova perspectiva, deve:

(...) provocar a melhoria do bom funcionamento da escola; a de encontrar soluções para os problemas que se colocam localmente para a implementação de novas finalidades educacionais; e a de introduzir a inovação para melhorar a qualidade e a eficácia do ensino. O diretor da escola já não é apenas um administrador: ele deve ser também um inovador. E estas duas funções não são contraditórias: tornam-se compatíveis quando a direção da escola se torna mais democrática, quando atribui poderes mais amplos ao conjunto dos agentes da escola: professores, pais, coletividade local. (VALERIAN, 1993, p. 34)

Assim o diretor divide tarefas entre os participantes do processo educacional, demonstrando ser um gestor democrático.

Para o D4 um dos maiores desafios de ser diretor é:

Fazer com que as famílias participem efetivamente e que se comprometam com a educação de seus filhos. A escola está assumindo o papel das famílias. Outro é a educação de nossos alunos, a falta de respeito, sem perspectiva de vida e fazer com que mudem e entendam os valores. Manter os professores motivados dentro de uma sala de aula. (D4)

Em sua fala o D4 resume um pouco do dia a dia como diretor. São destacados como desafio a falta da presença das famílias, que dizem não ter tempo, tem receio de participar, por acharem que não entendem do assunto a ser tratado, por medo de serem cobrados por alguma coisa ou ainda por acreditarem que a escola faz um bom trabalho depositando no educandário e nas pessoas que ali trabalham tamanha confiança que esquecem que sua presença é importante, pois família e escola precisam ser parceiras e trabalhar juntas em prol da educação.

Para Reali & Tancredi (2005) escola e família "compartilham a tarefa de preparar as crianças e os jovens para a inserção crítica, participativa e produtiva na sociedade".

A família cabe a educação dos filhos e a escola a função de ensinar, sendo que valores são atribuições tanto da família quanto da escola.

Ainda sobre os desafios D5 pensa que "um dos maiores desafios é tornar-se um ser resiliente capaz de sofrer grandes tensões e mesmo assim ter um olhar para todos e com todos buscar efetivar a educação".

O diretor de escola precisa se adaptar e também evoluir positivamente frente a situações de adversidade tanto dentro como fora da escola, sendo que críticas precisam ser vista apenas como construtivas para que o sucesso dos objetivos sejam garantidos.

3.4.2 A efetivação da gestão democrática e participativa na escola

Outra questão que os diretores responderam foi se eles acham que é possível realizar um trabalho efetivo em relação à gestão democrática e participativa nas escolas? Por quê? Todos os diretores acham que sim.

Conforme o D3:

Sempre que há a participação de todos nas decisões, maior é o comprometimento de todos para a realização das "tarefas". Temos que fazer nossas práticas de acordo com nossos discursos: a escola não é feita somente com o diretor, mas sim com todos os colegas efetivos que trabalham na escola, independente do setor que atua. (D3)

Vemos que através da participação é que se consegue realizar objetivos propostos para a escola. Marques defende a ideia de que:

Professores, alunos e funcionários, quando empenhados em transformar o ambiente de trabalho, tornam-se companheiros comprometidos numa

mesma causa e sua relação é matizada deste espírito de ajuda mútua, pois olham, conjuntamente, com curiosidade, assombro, admiração e surpresa, numa mesma direção. Observam-se mutuamente, aprendem uns com os outros, corrigem seus modos de perceber a realidade, a si mesmo e aos outros e vão caminhando, abrindo estradas que querem pavimentar, embelezar e tornar transitáveis (MARQUES, 1987, p. 83)

O alcance da participação é ainda destacado por D3 que completa dizendo que “não existe escola sem gestão democrática”.

O D5:

Acredito que a priori sempre busco em minhas ações trabalhar de forma que a democracia prevaleça uma vez que meu trabalho é um fazer que voltado para a educação de todos e com todos, levando em consideração as políticas públicas e o contexto em que a escola esta inserida. Gestar democraticamente é estar aberto para ouvir e através do que ouvimos buscamos juntos com a comunidade escolar ressignificar as ações. Para que possamos efetivar as ações chamo sempre os pais e comunidade para a escola, no início da gestão o que mais auxiliou a vinda dos pais para a escola, bem como a comunidade em geral foram os diferentes projetos que foram desenvolvidos na escola. (D5)

As pessoas envolvidas no processo educacional, com a intenção de gestão democrática e participativa, precisam estar conscientes do seu papel na participação. Assim, cabe ao diretor energizar a equipe toda bem como os pais e os alunos articulando algumas mudanças necessárias e promovendo assim algumas inovações. Para que isso realmente aconteça o diretor precisa ser um líder perante os demais.

Para Libâneo:

Liderança é a capacidade de influenciar, motivar, integrar e organizar pessoas e grupos a trabalharem para a consecução de objetivos. Em uma gestão participativa, não basta que haja na equipe certas pessoas que apenas administrem a realização das metas, objetivos, recursos e meios já previstos. É preciso que se consiga da equipe o compartilhamento das intenções, valores, práticas, de modo que os interesses do grupo sejam canalizados para esses objetivos, e que várias pessoas possam assumir a liderança e desenvolver essas qualidades. (LIBÂNEO, 2008, p. 89)

A liderança é vista como a intenção de mobilizar as pessoas envolvidas para e realização de ações conjuntas, uma maneira de o diretor motivar as pessoas para atingirem os objetivos propostos.

3.4.3 Benefícios da gestão democrática e participativa na escola

Sobre os benefícios da gestão democrática e participativa na escola o D2 nos diz que:

Temos um momento na educação chamado de “compromisso”, quando convidamos a todos para participar dando-lhes a possibilidade de refletir e modificar de forma positiva o meio em que vivem o compromisso se torna mais efetivo, a democracia e a participação é só uma consequência dessa participação. A família e a comunidade quando percebem o crescimento de seus filhos auxiliam de diferentes formas a escola, temos assim o que chamamos de “momento ímpar”, quando na singularidade cada um auxilia como pode e na pluralidade todos ganham assim, os resultados se efetivam. São vários os desafios, mas que com a participação e o empenho de todos se torna fácil a realização dos objetivos propostos. (D2)

O D2 nos fala sobre um ponto fundamental na participação que é o comprometimento de todos os envolvidos. Esse comprometimento e o compartilhamento de atividades se reflete em realizações e alcance de objetivos propostos.

Vemos em Lück que:

[...] a promoção de uma gestão educacional democrática e participativa está associada ao compartilhamento de responsabilidades no processo de tomada de decisão entre os diversos níveis e segmentos de autoridade do sistema educacional. (LÜCK, 2001, p.2)

A participação deve acontecer sempre na escola, compartilhando responsabilidades e incentivando o comprometimento de todos e efetivando realmente a gestão participativa.

O D3 também acredita que em relação aos benefícios da gestão participativa:

O comprometimento é o maior deles. Realizando um trabalho transparente e democrático, onde todos sabem o que acontece na escola, sempre acontece um trabalho coletivo, onde não se fala, “eu”, mas “nós”, e a vitória sempre será de toda a equipe: gestores, professores e funcionários. (D3)

Os efeitos produtivos, além do comprometimento com a escola, segundo Lück, se refletem no cooperativismo que a gestão democrática e participativa na escola promove. Assim, a gestão democrática

[...] cria ambientes participativos, cria uma visão de conjunto associada a uma ação de cooperativismo, promove um clima de confiança, valoriza as capacidades e aptidões dos participantes, associa esforços, quebra arestas, elimina divisões e integra esforços, estabelece demanda de trabalho centrado nas ideias e não em pessoas, desenvolve a prática de assumir responsabilidades em conjunto. (LÜCK, 2000, p.18)

A participação, além de fortalecer os laços afetivos, também amplia os cognitivos, pois as relações interativas proporcionam uma construção mais ampla da educação, fazendo com que todos demonstrem seu potencial.

3.4.4 Aspectos negativos da gestão democrática e participativa

Sobre aspectos negativos da gestão democrática e participativa, todos os diretores acreditam que não há. O D3, diz que:

O gestor necessita ser uma pessoa que esta atenta a todos os movimentos que acontecem na educação, acredita que existem alguns aspectos desafiadores em relação à gestão democrática e participativa na escola, o exemplo começa com os gestores, você só pode cobrar o que você faz, e também democracia tem a ver com igualdade, por isso todos devem ter os mesmos direitos e deveres, independente do cargo em que ocupam. (D3)

O D3 demonstra estar realmente preocupado com o coletivo, sendo que destaca que o exemplo começa partindo dele. No entanto, todos precisam contribuir tendo seus direitos preservados, mas cumprindo os deveres em prol da gestão participativa e democrática.

Já o D5 diz que:

De forma alguma a gestão participativa apresenta aspecto negativo, como gestora me fortaleço através das diferentes formas de ajuda que recebo, gestor que não possui essa capacidade de ouvir e ressignificar suas ações através das diferentes vivencias e experiências acredito não estar em seu espaço correto no âmbito da escola e também na educação. É preciso ser capaz de ouvir e dialogar, é através da participação que atingimos de forma mais precisa os objetivos e metas que juntos devemos traçar. (D5)

Assim, podemos considerar que para serem gestores que atuam de forma a auxiliar o todo é necessário serem mentores de ideias. Contudo essas ideias devem ser discutidas e ressignificadas pelo grande grupo, sabendo administrar o tempo. Tal compreensão reafirma as palavras de Lück (2000, p.16) quando pensa o perfil de um gestor comprometido com a construção de um espaço democrático na escola, isto é, um gestor de dinâmica social, um mobilizador, um orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos.

3.4.5 Efetiva participação, como?

A última questão respondida pelos diretores foi como fazer para que haja a participação de todos? O D1 diz que:

Todos precisam estar envolvidos a partir do planejamento da atividade. Precisamos possibilitar essa participação para construir juntos os objetivos e também encontrar soluções para possíveis problemas. Precisamos chamar a todos para a participação independente do cargo que ocupa ou da formação que tem. (D1)

Assim para que ocorra a participação se faz necessário a valorização de todos e também oportunizar a participação.

A participação é um processo que envolve muitas possibilidades de organização e é na tomada de decisão que ela precisa estar presente para conseguir ter uma boa relação entre educação, escola e democracia.

O D5 destaca que para que todos participem é preciso “dar a oportunidade, e a participação não quer dizer que está presente em reuniões, e sim ajudar a decidir, dar opiniões e encontrar soluções”.

Quem proporciona realmente a oportunidade de todos participarem nas decisões da escola é o representante de todos na escola que é o diretor, um articulador entre os demais do processo de participação.

De acordo com Lück:

A representação é considerada como uma forma significativa de participação: nossas ideias, nossas expectativas, nossos valores, nossos direitos são manifestados e levados em consideração por meio de um representante acolhido como pessoa capaz de traduzi-los em um contexto organizado para esse fim. (LÜCK, 2006, p.41)

3.5 Discutindo os resultados

Após a análise dos resultados obtidos podemos destacar que todos os diretores acham importante o trabalho realizado nas escolas em relação à gestão democrática e participativa e também que é possível realizar um trabalho realmente efetivo.

Na gestão democrática participativa todos os envolvidos são responsáveis pela criação e manutenção de atitudes e vivências democráticas e também por compartilhar responsabilidades. Nesse contexto, o diretor é um articulador do

processo de participação dando oportunidades para todos e realizando um trabalho administrativo sempre vinculado ao pedagógico.

Sobre a formação dos diretores e o tempo de atuação dos mesmos tanto na área da educação como na função de diretores percebemos que tem uma visão bem semelhante sobre o tema proposto, sendo que a idade e a formação nem sempre interfere no trabalho realizado, as ideias se transformam com a evolução da educação.

Paro (2010) nos diz que “é o diretor que, de acordo com a lei, responde, em última instância, pelo bom funcionamento da escola onde se deve produzir um dos direitos sociais mais importantes para a cidadania”.

São os diretores que representam todos na escola e respondem por todas as ações que são realizadas, mas sabemos que de nada adianta o esforço do diretor se o grupo que ali trabalha alunos e familiares não darem a ele o suporte necessário para realizar um bom trabalho, onde cada um contribui como pode e faz a sua parte efetivando assim a gestão democrática e participativa na escola.

Com base nos condicionantes da gestão participativa citados por Paro (2002) muitas vezes a dificuldade de participação na escola está relacionada aos determinantes internos e também externos.

Sobre os condicionantes político-sociais vemos que geram conflitos na escola pelas diferenças de interesses dos participantes da gestão. E esses conflitos e diferenças de pensamento são destacados pelos diretores.

Os condicionantes materiais da participação refletem muito no desempenho do coletivo na escola.

Sendo os condicionantes institucionais da participação ponto positivo na gestão democrática nas escolas, uma vez que o caráter hierárquico nas escolas está sendo substituído pela democracia, estabelecendo relações horizontais adotadas pelos educandários, onde há a contribuição e o incentivo do diretor para a participação.

Para que essa participação se efetive realmente os interesses de todos os participantes do processo de educação devem ser os mesmos estando presentes ai as condicionantes político sociais da participação onde há divergência de ideias e pequenos conflitos que precisam ser contornados pelos diretores. Conflitos estes muitas vezes positivos, pois requer do grupo uma revisão do trabalho realizado encontrando juntos soluções e meios para melhorar o trabalho.

Outro fator que influencia na gestão democrática e participativa segundo os diretores participantes da pesquisa são os condicionantes ideológicos da participação, que estão mais presentes em relação a pouca participação das famílias nas escolas e também da compreensão de participação das pessoas que trabalham na escola.

Destaca-se também a falta de participação das famílias, que em função do trabalho não conseguem participar de reuniões, por coincidirem os horários ou ainda há a falta de participação da família por não entenderem sobre a importância de sua atuação como apoio a escola e incentivo a seus filhos.

Conclui-se então que os diretores sabem e reconhecem a importância de se ter uma gestão participativa e democrática na escola, e que alguns fatores presentes nos condicionantes da gestão participativa influenciam na organização do trabalho da escola. A participação pode ser facilitada ou dificultada de acordo com os condicionantes internos e externos da gestão participativa e que tais condicionantes refletem na efetivação da gestão participativa.

Muitas dificuldades podem surgir para a efetiva implementação da participação social dentro e fora da escola, a participação é um espaço de aprendizagem e uma construção democrática.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A educação brasileira enfrenta o desafio de oferecer educação de qualidade para todos. Sendo a gestão democrática e participativa um dos meios para a construção da cidadania autônoma sendo capaz de tomar decisões individuais e coletivas para a compreensão da realidade social e o elemento de democratização da escola e da sociedade.

Neste estudo se procurou enfatizar qual a percepção dos diretores sobre a importância da gestão participativa e democrática na escola, bem como os condicionantes da gestão participativa presentes na organização do trabalho da escola.

Foi realizado questionário sobre o assunto com diretores de escola para que assim fosse possível perceber que visão estes tinham em relação à gestão democrática e participativa. Sendo que a gestão democrática e participativa na escola precisa ser entendida como um processo que envolve todos que consiste em compartilhar responsabilidades no processo de decisões, tanto no âmbito escolar quanto no administrativo e financeiro.

Tal investigação alcançou o objetivo proposto, pois percebe-se que os diretores estão cientes do que é a gestão democrática e participativa na escola, bem como de sua importância e que eles precisam ser os articuladores para que esse processo realmente aconteça.

Para que realmente aconteça uma educação baseada em princípios democráticos é muito importante acontecer a participação e assim a troca de informações e experiências entre todos, cada um assumindo sua parte de responsabilidade com a escola. A participação é a melhor forma para assegurar a gestão democrática na escola e essa participação só acontece com sujeitos comprometidos com a educação para a construção da cidadania e a transformação da sociedade.

A peça principal para que haja uma gestão participativa é o diretor, ele lidera os professores, alunos, funcionários e integra família e comunidade, trazendo um maior diálogo entre os participantes e melhorando o acesso a escola para assim melhorar a qualidade de ensino.

REFERÊNCIAS

ANDRE, Marli. **Pesquisa em Educação: buscando rigor e qualidade**. Cadernos de Pesquisa, n. 113, p. 51- 64, Jul. 2001.

DESLANDES, Sueli Ferreira, ET AL. **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. Petrópolis. RJ, Vozes, 1994.

DOURADO, L. **Gestão escolar democrática a perspectiva dos dirigentes escolares da rede municipal de Goiânia**. Goiânia: Alternativa, 2003.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Olanda. **O Minidicionário da Língua Portuguesa**. 4. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

GARCIA, Regina Leite. (Org.). **Método; Métodos; Contramétodos**. São Paulo: Cortez, 2003.

GOLDENBERG, Miriam. **A Arte de Pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. 4ª Ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

LIBÂNEO, José Carlos. **A organização e a Gestão da Escola: Teoria e Prática**. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

_____. **Organização e Gestão Democrática: Teoria e Prática**. 5. Ed. Goiânia: MF Livros, 2008.

LIBÂNEO, J. C; OLIVEIRA, J. F; TOSCHE, M. S. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2005.

LÜCK, Heloísa. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.

_____. et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

_____. et.al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5^o Ed. São Paulo, 2001.

_____. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Série cadernos de gestão. v, 1 Petrópolis: Vozes, 2006.

_____. **A Gestão Participativa na Escola**. 10. ed. - Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em Educação: Abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MARCONI, M. D. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3^a Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARQUES, Juracy C. **Administração Participativa**. Porto Alegre: Dagra, 1987.

MINAYO, M. C. de S. (org.) **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão da Escola Pública: A Participação da Comunidade**. Brasília. v 73, maio/ago. 1992.

_____. **Por dentro da escola pública**. São Paulo: Xamã, 1995.

_____. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 2002.

_____. **Gestão Democrática da Escola Pública**. São Paulo: Editora Ática, 2002.

_____. **Gestão escolar, democracia e qualidade de ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

_____. **A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola**. Educação e Sociedade. São Paulo, v. 36, n. 3, p. 763-778 set/dez 2010.

PINTO, A. V. Ciências e Existência. 3. Ed. São Paulo: Paz e Terra, 1985. IN: HORN, Geraldo Balduino. **Metodologia da Pesquisa**. Curitiba: IESD. Brasil, 2005.

REALI, A. M. M. R., & TANCREDI, R. M. S. P. **A importância do que se aprende na escola: a parceria escola-famílias em perspectiva**. *Paidéia*, 2005.

VALERIAN, J. **Gestão da escola fundamental: subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento**, 2ª ed. São Paulo: Cortez, UNESCO/MEC, 1993

WEFFORT, F. **Escola, participação e representação formal**. Petrópolis: Vozes, 1995.

<http://www.dicionarioaurelio.com>

APÊNDICES

Anexo 1 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL
PESQUISADORA: SANDRA REGINA FRANCHINI VENDRUSCULO

Prezado/a senhor/a:

Este documento nomeado Termo de Consentimento Livre e Esclarecido representa sua autorização como responsável participante da pesquisa: A Percepção de Diretores Sobre a Gestão Democrática e Participativa na Escola.

Esta pesquisa tem por objetivo principal analisar qual é a percepção de diretores de escola sobre a gestão democrática e participativa na escola onde atua.

Trata-se de uma pesquisa para o curso de especialização como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Educacional de Sandra Regina Franchini Vendrusculo, aluna do Curso de Pós Graduação em Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, sob orientação da professora Cristiane Ludwig.

Eu, _____, concordo com a utilização do conteúdo do questionário concedido por mim na pesquisa e publicação, sob a condição de anonimato.

Assinatura da Pesquisadora

Assinatura do participante da pesquisa

Anexo 2 - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL

PESQUISADORA: SANDRA REGINA FRANCHINI VENDRUSCULO

- 1 - Qual sua formação?
- 2 - Desde quando trabalha na área da educação?
- 3 - Desde quando exerce a função de diretor (a) de escola?
- 4 - Quais os desafios de ser diretor nos dias atuais?
- 5 - Acha que é possível realizar um trabalho efetivo em relação à gestão democrática e participativa nas escolas? Por quê?
- 6 - Quais os benefícios da gestão democrática e participativa na escola?
- 7 - Para você a gestão democrática e participativa na escola apresenta aspectos negativos?
- 8 - Como fazer para que haja a participação de todos?