

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

**PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO ESCOLAR:  
APRENDENDO E CONSTRUINDO CIDADANIA**

**MONOGRAFIA DE PÓS-GRADUAÇÃO**

**Cíntia Cristina Kunz**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2012**

# **PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO ESCOLAR: APRENDENDO E CONSTRUINDO CIDADANIA**

**Cíntia Cristina Kunz**

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.**

**Orientador: Prof. Dr. Celso Ilgo Henz**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2012**

**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

**PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO ESCOLAR: APRENDENDO E  
CONSTRUINDO CIDADANIA**

elaborada por  
**Cíntia Cristina Kunz**

como requisito parcial para obtenção do título de  
**Especialista em Gestão Educacional**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

Celso Ilgo Henz, Dr. UFSM  
(presidente/orientador).

Marilene Gabriel Dalla Corte, Dra. UFSM

Hugo Antonio Fontana, Dr. UFSM

Três Passos, 07 de dezembro de 2012.

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, por fortalecer e iluminar minha espiritualidade quando necessário;

Ao meu filho, Guilherme Kunz Martins, pela compreensão nos momentos de ausência quando na realização deste;

Ao meu namorado, Jean Pierre Chassot, pelo incentivo e força na concretização deste sonho, assim como apoio desde o princípio desta pós-graduação até a finalização desta monografia;

Aos meus pais, pela minha existência;

À comunidade escolar em que pude desenvolver a pesquisa, em especial aos professores, alunos, pais e equipe diretiva que subsidiaram elementos para o desenvolvimento deste estudo;

Ao meu professor orientador, Celso Ilgo Henz, que contribuiu para a conclusão desta monografia.

“O preço a pagar pela tua não  
participação na política é seres  
governado por quem é inferior”.  
(Platão)

## RESUMO

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

### **PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO ESCOLAR: APRENDENDO E CONSTRUINDO CIDADANIA**

AUTORA: CÍNTIA CRISTINA KUNZ  
ORIENTADOR: CELSO ILGO HENZ

Local/ Data da Defesa: Três Passos-RS, 07 de Dezembro de 2012.

A abordagem da pesquisa trata de um estudo acerca da gestão democrática na escola pública, no sentido de identificar e demonstrar quais são os espaços existentes e utilizados pela comunidade para a participação da gestão da escola. Sabendo que a gestão democrática da educação figura como norma jurídica desde a Constituição de 1988, no entanto, apesar de existir instrumentos para sua viabilização, muitas vezes a mesma não se concretiza por falta de envolvimento dos indivíduos que compõem a comunidade escolar. A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso de caráter qualitativo e contatou-se no decorrer da mesma que todos os espaços previstos para participação da comunidade estão presentes na escola. E concluiu-se que a gestão democrática na escola pública estudada está presente na proposta de gestão da mesma, pois as pessoas que fazem parte da comunidade escolar têm autonomia e liberdade de ação participando dos espaços existentes.

**Palavras-Chave:** Participação Social. Gestão Escolar. Cidadania.

## **ABSTRACT**

Monograph Specialization  
Postgraduate Course Distance  
Lato Sensu Specialization in Educational Management  
Universidade Federal de Santa Maria

### **PARTICIPATION IN MANAGEMENT SCHOOL: LEARNING AND BUILDING CITIZENSHIP**

AUTHOR: CÍNTIA CRISTINA KUNZ  
SUPERVISOR: CELSO ILGO HENZ

Date / Location Defense: Três Passos, December 7, 2012.

The research approach it is a study about the democratic management in public schools to identify and demonstrate what are the existing spaces and used by the community for participation in school management. Knowing that a democratic education figure as rule of law since the Constitution of 1988, however, despite the existence of tools for their development, often it is not realized due to lack of involvement of individuals in the school community. The research is characterized as a case study of qualitative and contacted in the course of the same as all the spaces provided for community participation are present in school. He concludes that the democratic management in the public school studied is present in the proposed management of the same, as people who are part of the school community have autonomy and freedom of action participating of existing spaces.

**Keywords:** Social Participation. School Management. Citizenship.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CF – Constituição Federal

CPM – Círculo de Pais e Mestres

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais

LDB – Lei de Diretrizes e Bases

PDE – Plano de Desenvolvimento da Escola

PNE – Plano Nacional de Educação

PPP – Projeto Político Pedagógico

UNICEF – Fundo das Nações Unidas para a Infância

**LISTA DE APÊNDICES**

APÊNDICE 1 – Termo de Consentimento Informado.....	61
APÊNDICE 2 – Roteiro de Entrevista.....	62

**LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 – Estrutura organizacional .....	25
FIGURA 2 – Articulação entre a democratização da gestão, a autonomia e os Conselhos Escolares.....	27

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>Caminhos Metodológicos.....</b>	<b>16</b>
<b>1 PARTICIPAÇÃO SOCIAL COMO FERRAMENTA DE COGESTÃO .....</b>	<b>19</b>
1.1 Preceitos básicos e históricos a cerca da participação .....	19
1.2 Participação como instrumento de gestão .....	22
1.3 Gestão escolar democrática e participativa .....	24
<b>2 GESTÃO ESCOLAR .....</b>	<b>28</b>
2.1 Gestão Escolar: Histórico da perspectiva .....	28
2.2 Gestão escolar: um novo paradigma .....	31
2.3 Gestão escolar: participação social .....	35
<b>3 INSTRUMENTOS DE PARTICIPAÇÃO SOCIAL NA GESTÃO ESCOLAR .....</b>	<b>39</b>
3.1 Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE .....	40
3.2 Projeto Político Pedagógico – PPP .....	43
3.3 Conselho Escolar .....	44
3.4 Conselho de Classe .....	47
3.5 Grêmio Estudantil e Conselho de Representantes .....	49
3.6 Círculo de Pais e Mestres .....	50
<b>4 ESPAÇOS EVIDENCIADOS DE PARTICIPAÇÃO NA ESCOLA PESQUISADA .....</b>	<b>52</b>
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>56</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>58</b>

## INTRODUÇÃO

Os seres humanos vivem em sociedade há milhões de anos; antes mesmo da civilização, os achados arqueológicos, antropológicos, relatam que os homens se organizavam em tribos, em grupos; ou seja, desde a Pré-História os homens convivem em sociedade, local em que os homens criam, transformam e modificam. É o resultado das experiências, evoluções, desejos e necessidades de determinados indivíduos. Ela é composta de pessoas e tem como fim o bem comum coletivo.

Qualquer sociedade estrutura a sua coesão por meio de um conjunto de atividades e projetos comuns; mas também de valores partilhados que constituem outros aspectos da vontade de viver juntos. Diante disso faz-se necessário a presença de valores, como por exemplo: a solidariedade, a verdade, o respeito, o compromisso, a responsabilidade, a honestidade, a humanidade, a imparcialidade, a participação, pois sem estes a desigualdade social só tenderia a aumentar. Tais valores estão em esquecimento e precisam ser resgatados, para que se constitua uma sociedade menos injusta, em que a integração e o compromisso tenham vez e lugar, juntamente com a evolução do ser humano.

Este trabalho tem como pretensões, acima de tudo, auxiliar a construir uma sociedade em que as pessoas possam pensar e agir livremente, sendo sujeitos de sua própria história, num mundo que só será melhor com pessoas melhores. Mas, como vivemos segregados por um contexto social desigual, antes de tudo, é preciso que cada um faça a sua parte, libertando-se de muitos preconceitos que imperam na nossa sociedade. Acima de tudo devemos encontrar mecanismos para minimizar as diferenças, e ferramentas para que limites não sejam ultrapassados para que a igualdade social possa prover dignidade a todos, oportunizando assim simetrias de oportunidades a todos para fundamentar a existência humana.

As ideias de igualdade e humanidade se incorporam na base social, a qual necessita da convivência humana. É nesse aspecto que encontramos na participação e na democracia os principais meios de caracterizar uma sociedade, pois assim, ela se fundamenta num ideal humano, em que todas as pessoas serão igualmente respeitadas.

A educação não pode contentar-se em reunir as pessoas, fazendo-as aderir a valores comuns forjados no passado, mas sim dar a cada um, ao longo de toda vida, a capacidade de participar ativamente da construção social. Isto é, o sistema educacional tem por missão, explícita ou implícita, preparar cada um para este papel social, sendo assim necessário criarmos espaços em que se possa exercer o direito à informação, mas principalmente exercer seu poder de cidadãos participando na elaboração, acompanhamento e avaliação das políticas públicas, independentes do setor. Especificamente na gestão da educação, cabe aos atores fazer dos objetivos de sua gestão voltar-se à solidificação da democracia, seja num espaço estrutural, tanto num nível mais focalizado na organização e dinâmica organizacional da escola. E para democratizar a gestão educacional, necessita-se principalmente de uma sociedade presente e que ocupe os espaços criados, participando dos processos políticos educacionais através dos mecanismos institucionais.

Essa presença da sociedade materializa-se através da incorporação de categorias e grupos sociais envolvidos direta ou indiretamente no processo educacional, mas que se mostram historicamente segregados dos métodos participativos; isto é, a participação social, que através dos pais, alunos, professores, funcionários, etc, é que solidificará a gestão escolar, ou seja, a participação será percebida como um meio capaz de possibilitar maior envolvimento das pessoas na democratização da gestão escolar.

Visando criar uma noção mais aprofundada de que a educação é responsabilidade de todos, cabendo à sociedade contribuir para que se processem no mundo escolar as necessidades as quais ambicionam, é que a gestão participativa vem como uma proposta de ferramenta de cogestão, representando a possibilidade de a comunidade participar mais ativamente da escola, auxiliando nas decisões relativas aos “nortes” a serem seguidos pela instituição, às diretrizes organizacionais que auxiliarão a atuação dos professores, servindo como uma forma das pessoas opinarem sobre os elementos que são relevantes para a implementação de um ensino de qualidade, isto é, a participação na gestão das políticas escolares implicar numa elevação dos padrões de ensino, proporcionando às pessoas a oportunidade de terem uma vida mais digna e inserindo-as numa sociedade em que todos tenham condições iguais e possam assim participarem com mais

assiduidade nos espaços proporcionados e também na luta por outros para ter mais acesso a bens culturais, intelectuais e materiais.

Sob o aspecto da participação de forma generalizada, em especial na gestão escolar, Coelho e Linhares (2008) consideram a legitimidade do envolvimento de pessoas na determinação de ações e da sua própria efetivação. E ainda, em nome da construção de uma escola democrática ou da promoção de maior envolvimento da comunidade escolar nas organizações facilita-se a realização de atividades que possibilitem e/ou até condicionem a sua participação, ou seja, existe a possibilidade de que essa prática, embora moderna pela ênfase participativa das pessoas, ainda permaneça no controle de pessoas e processos, e com base nesse olhar que analisaremos as ferramentas existentes de participação.

A cidadania não nos é concebida juntamente com o nascimento; ela deve ser construída e conquistada a partir da nossa capacidade de organização, participação e intervenção social. É uma tarefa árdua, que deve ser contínua e constante. Por este motivo, considerando o importante grau de relevância que possui a participação popular no desenvolvimento de uma determinada comunidade, pretende-se enaltecer o assunto, pois ainda apresenta diversos desafios a serem enfrentados por pesquisadores e acadêmicos que atuam na área, consolidando-se assim como um espaço importante para ampliação e multiplicação das vontades do bem comum.

E essa participação na gestão escolar, caracteriza-se por uma força de atuação consciente pela qual os membros da escola reconhecem e assumem esse papel com seu poder de influenciar na dinâmica, na cultura e nos resultados. Lück (1996) diz que o entendimento de gestão participativa já parte do entendimento que o conceito já pressupõe em si, ou seja, a ideia de participação, em que o trabalho associativo de pessoas analisando situações, decidindo sobre o seu encaminhamento e agindo sobre elas na coletividade, porque a consagração de uma organização depende da ação construtiva conjunta dos seus membros, do trabalho associativo, mediante reciprocidade que cria o todo orientado por uma vontade coletiva.

Quando abordarmos o termo gestão da educação, temos uma variedade de subjetivos que possam ser usados, considerando que o significado de tal assunto ainda é muito recente e necessita de alguns aprimoramentos, pois se trata de um foco de estudo novo e em plena construção. Então, apesar das controvérsias, ainda falta uma clareza em relação aos termos e isto acarreta uma falta de clareza nos significados e atribuições no que se refere à gestão educacional e escolar e democrática.

No que tange à Gestão Educacional podemos dizer que é o resultado do processo de articulação nas diferentes instâncias educacionais de governo; ela possui uma representação que evidencia os espaços de legitimação de políticas públicas e nas normas para a educação do Brasil. Então, a Gestão Educacional é o campo que demanda fundamentos na ótica da legislação que embasam a organização da educação brasileira.

A Gestão Educacional opera em questões macros de organização, enquanto que a Gestão Escolar encontra-se mais localmente, a nível de escola. Esta tem como tarefa principal a operacionalização de atividades voltadas para as suas finalidades, ou seja, inquiridas para tarefas de sua exclusiva responsabilidade, isto é, que se encontram no campo pedagógico, administrativo, financeiro, em articulação com a comunidade.

Sobre a relação entre Gestão Educacional e Gestão Escolar, pode-se dizer que a primeira manifesta-se como a questão basilar de todo o processo educacional, sendo o campo das normatizações pelas leis, a espinha dorsal da educação; já a segunda parte da premissa da existência da primeira, considerando todo o aspecto legal para a execução direta das ações educacionais nos níveis organizacionais das instituições escolares.

Uma gestão escolar pode ser realizada em uma perspectiva democrática quando parte de alguns predicativos instituídos pela Constituição Federal de 1988 e depois pela LDB de 1996. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de nº 9.394/96, em seu título II, artigo 3º, inciso VIII estabelece que: “O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino; [...]” . As escolas públicas têm como base de ensino a gestão democrática. Nesse sentido, o campo pedagógico, administrativo e financeiro passou a ser gerido com a participação da

comunidade; inicia-se, então, a chamada gestão democrática, que instituiu alguns dispositivos que a caracterizam, como a eleição para diretores e criação de conselhos escolares.

### **Caminhos Metodológicos**

A partir destas observações e constatações, propõe-se nessa pesquisa conhecer e descrever as práticas de participação social existentes na gestão de uma escola de ensino médio do município gaúcho de Ijuí-RS, dada a importância e a necessidade de identificarmos novos saberes e impulsionarmos o desenvolvimento local, e justifica-se pela importância que a participação social possui quando aliada à gestão de políticas públicas. Para efeito de delimitação e aprofundamento deste tema, optou-se por analisar esta escola no município de Ijuí/RS, em que foram realizadas entrevistas com representantes da direção e coordenação pedagógica da escola, professores, alunos e pais.

Primeiramente os entrevistados foram informados dos objetivos da pesquisa e assinaram um termo de consentimento (APÊNDICE 1). A seguir, realizou-se a entrevista de acordo com o questionário semiestruturado que foi elaborado pela autora com base na necessidade de obter as informações (APÊNDICE 2). A escolha do referido *locus* de estudo é em decorrência do mesmo ser um polo regional de educação, e nesse aspecto a preocupação com a condução das políticas já existentes e necessárias.

Paulo Freire (1980) já dizia que enquanto seres inacabados que somos, sempre estaremos buscando, descobrindo, criando e tomando consciência mais ampla do que acontece a nossa volta, pois novos desafios na vida social surgirão, demandando novas conquistas e, portanto, mais cidadania; ou seja, haverá necessidade de mais participação, de mais acompanhamento, enfim, de exercermos realmente nosso ser cidadão.

O assunto em questão nos reporta para várias problematizações de estudos, pois existem várias formas de participação social. Neste caso, mais especificamente, estaremos abordando a ideia de prática participativa nas

quais existe uma relação de cogestão com a sociedade, ou seja, a comunidade gestará lado a lado as atividades escolares.

A participação da sociedade na definição de estratégias, de políticas públicas escolares, discutindo e deliberando sobre questões de suma importância, pois diz respeito diretamente às suas vidas, sempre foi um marco importante da democracia e da política, considerando-se um dos elementos essenciais para o desenvolvimento da cidadania. Ultrapassa os princípios de igualdade e de liberdade, pois o padrão democrático presume ação, participação, corresponsabilidade e interação entre diversos sujeitos.

Nesse sentido, quanto aos processos de participação na gestão escolar o estudo tem como objetivo conhecer e descrever quais são os mecanismos existentes na instituição de ensino utilizados como ferramentas de participação social que representam espaços de cogestão no gerenciamento da escola. Procurou-se trabalhar no sentido de identificar e demonstrar quais são os espaços existentes e utilizados, e ainda buscou-se verificar e demonstrar os resultados atingidos pela escola em consequência da participação da comunidade em que esta inserida.

Para buscar uma maior compreensão em relação às atividades que ocorrem nesse âmbito, realizou-se esta pesquisa numa escola de ensino público, localizada no bairro Getúlio Vargas em Ijuí/RS em função da sua relevância no setor educacional no município em termos de estrutura e modelo. Para tal, optou-se por uma pesquisa de caráter qualitativo por sua relevância em responder questões particulares, com o objetivo de poder compreender como ocorre a participação e o processo de cogestão.

A pesquisa de caráter qualitativo, segundo Deslandes (1994), tem sua relevância por abranger um todo de significados, motivos, atitudes, valores, crenças ou até mesmo aspirações, seus processos e seus fenômenos. Acrescenta ainda que a abordagem qualitativa aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível, não captável em equações, média e estatística. Assim, a pesquisa qualitativa, segundo Chizzotti (2000), valoriza a experiência em seu caráter subjetivo, levando em consideração os significados que são atribuídos pelos sujeitos em toda a sua complexidade e diversidade. Também caracteriza-se como um estudo de caso, pois segundo Yin (2005), estudo de caso é “uma investigação

empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (p. 43).

Dessa forma, o procedimento para coleta de dados ocorreu através de uma entrevista semiestruturada com a direção e coordenação da escola selecionada para a pesquisa, assim como com os professores, alunos, pais e funcionários. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas de forma literal a fim de resguardar a fidelidade da pesquisa. Pois as entrevistas, segundo Chizzotti (2000) e Laville (1999), se constituem como um instrumento de coleta de dados e possibilitam a observação da expressão do entrevistado e a comunicação de maneira fidedigna das ideias, experiências, representações, vivências, valores, sentimentos e concepções dos sujeitos. Ainda, segundo Laville (1999), a entrevista, por possuir maior flexibilidade, permite obter do entrevistado informações muito ricas e fecundas, assim como uma imagem mais próxima da complexidade das situações, fenômenos e acontecimentos vivenciados. A pesquisa também trabalhará com as informações apresentadas em documentos da instituição, disponibilizados ao domínio público.

A presente monografia está organizada, além desta Introdução (que apresenta e contextualiza o estudo, os objetivos, a problemática, sinteticamente alguns pontos do referencial teórico e ainda define os procedimentos metodológicos), em 4 capítulos, mais a Conclusão e as Referências.

Os primeiros dois capítulos tem o objetivo de recuperar na literatura elementos que se constituem em variáveis importantes para definir a moldura e o quadro teórico em que esta inserida a presente pesquisa. O capítulo 3, avançando em termos conceituais, abordaremos as diferentes ferramentas de participação social na gestão escolar. Já o capítulo 4, aproxima-se mais do campo empírico, pois descrevemos e analisamos as práticas de participação social existentes na gestão da escola. E, finalmente, a Conclusão, em que serão apresentados os resultados finais do trabalho.

## **1 PARTICIPAÇÃO SOCIAL COMO FERRAMENTA DE COGESTÃO**

### **1.1 Preceitos básicos e históricos a cerca da participação**

A palavra política vem sendo usada há muitos anos com os mais variados sentidos e significados. Para explicar o sentido aqui abordado, busca-se na origem grega, polis (cidade), lugar em que as pessoas vivem juntas, a afirmação de Aristóteles (384-322 a.C.) de que o homem é um animal político, pois nenhum ser humano vive sozinho e todos precisam da companhia de outros, ou seja todo ser humano desde que nasce até o momento que morre, precisa de companhia de outros seres humanos.

Dallari (1984, p. 13) diz que não é só porque o homem necessita dos serviços dos outros seres humanos para a manutenção de sua casa, o preparo dos alimentos e o cuidado de sua saúde, mas porque todo ser humano tem necessidades afetivas, psicológicas e espirituais, que só podem ser atendidas com a ajuda e a participação de outras pessoas. O autor ainda ressalta que o fato de existir a necessidade de viver em sociedade tem consequências, como os problemas de cada pessoa, que devem ser resolvidos sem esquecer os interesses dos demais integrantes da mesma sociedade. Dallari (1984, p. 18) afirma que não se pode admitir como regra para resolver qualquer dificuldade individual ou para atender aos interesses de um indivíduo, que todos os demais devam sofrer prejuízos ou carcar com sacrifícios. Outra consequência é o surgimento de problemas e interesses fundamentais que não são apenas de um indivíduo, mas que são de um grupo de indivíduos ou até mesmo de toda a comunidade, ou seja, nesses casos, conforme Dallari (1984, p. 19), existe interesse social ou coletivo, pois em tais situações os indivíduos não são considerados isoladamente e sim como integrantes de uma coletividade.

Dallari (1984, p. 20) conclui que quando são afetados os interesses fundamentais de um indivíduo ou de um grupo social, todo o conjunto da sociedade sofre consequências de alguma espécie, e por esse motivo pode-se afirmar que os problemas resultantes de tais circunstâncias são problemas políticos, pois afetam toda a organização, o funcionamento e os objetivos da sociedade.

O simples fato de estar viva obriga a pessoa a tomar decisões muitas vezes ao dia, seja sobre assuntos que interessam exclusivamente a ela e não trazem consequências para o coletivo, seja sobre assuntos que afetam os outros. Há decisões muito importantes e que resultam em consequências sérias para as outras pessoas. Boa parte dos problemas e suas soluções afetam toda a sociedade ou uma comunidade territorialmente situada. Tomar uma decisão sobre políticas públicas impacta toda uma coletividade.

Nesse sentido, porque todos os seres humanos vivem em sociedade e porque as decisões políticas sempre se refletem sobre a vida e os interesses de todos, Dallari (1984, p. 26) enfatiza que a Declaração Universal dos Direitos Humanos considera a participação um direito fundamental de todos os indivíduos. Na declaração, no artigo 21 define-se “que toda pessoa tem o direito de tomar parte do governo de seu país e que a vontade do povo será a base da autoridade do governo”.

Corrêa (2010) lembra que a na Idade Média, com o aparecimento e o crescimento da burguesia, apenas os reis, os nobres, os bispos da igreja, e alguns grandes proprietários, banqueiros e os comerciantes mais ricos, é que tomavam decisões políticas, não havendo espaço para outras classes participarem dos processos decisórios. Já nos séculos XVII e XVIII houve uma evolução no direito de participação, e foi aberto para os demais membros da burguesia o direito de ajudar nas decisões, eliminando a diferença entre nobres e plebeus e estendendo os direitos políticos a todos os que tinham propriedade ou capital financeiro, ampliando desse modo o quórum nas decisões, ainda que restrito para os proprietários, que seguramente eram uma minoria.

Dallari (1984, p. 28), diz que já é vivenciado no século XVII o sistema de escolha de representantes para participarem de assembleias políticas, ou seja, desde quando os burgueses conquistaram o direito de participação, foi necessário o uso da prática da representação, pois não era possível reunir todas as pessoas que tinham o direito político de participar em uma sala ou em uma praça pública. E assim, então, que se adotou o sistema de dar a um representante o direito de falar e decidir em nome dos demais.

Todas as pessoas tem o dever de participar da vida social, segundo Dallari (1984, p. 33), procurando exercer influência sobre as decisões de interesse comum. Esse dever pauta-se em dois fundamentos: um, que a vida

social, uma necessidade básica dos seres humanos, é uma constante troca de bens e de serviços, não havendo um só indivíduo que não receba algo de outro; outro, é que se muitos ficarem em atitude passiva, deixando as decisões para os outros, para um pequeno grupo mais atuante ou mais audacioso, este acabará dominando sem resistência e limitações os demais.

Algumas pessoas se recusam a exercer seu direito de participar nas tomadas de decisões, sendo vários os motivos. Sendo os que não procuram exercer plenamente seu direito de participação e se limitam a assuntos particulares e dizem que não entendem nada disso ou que isso é coisa para “político”. Há ainda os que se recusam a participar movidos por sentimentos egoístas, pois gozam de situação econômica privilegiada e que viverão bem até mesmo com um governo ineficiente. Mas apesar disso, segundo Dallari (1984, p. 36) a participação política é um dever moral de todos os indivíduos e uma necessidade fundamental da natureza humana, isto é, a participação intensa e constante de muitos é necessária para impedir que alguns ditem uma ordem injusta e que possa vir a ser prejudicial para a maioria. A participação política não é apenas a participação eleitoral, sendo inclusive muito mais eficiente quando executada por outros meios.

Em suma, podemos dizer que todas as ações humanas que produzem algum efeito sobre os objetivos dos grupos sociais ou sobre as regras de convivência são de natureza política. E a participação política é uma necessidade da natureza humana, ou seja, para todos os seres humanos é indispensável a vida em sociedade e para que esta seja possível torna-se necessária uma organização, isto é, é preciso uma ordem na qual as pessoas possam viver e conviver (Dallari, 1984, p. 89).

Assim sendo, no mundo atual, em que impera o sistema capitalista, que apresenta acentuados desníveis econômicos, sociais e políticos, é que devemos impor nossas ideias e opiniões para influenciar as políticas públicas de tal forma que venham ao anseio das nossas necessidades. Essa participação é que favorecerá a plena realização de cada indivíduo como ser humano e viabilizará a construção de uma nova sociedade, em que as decisões políticas devam ser de todos.

O espaço escolar deve visto como um espaço de práticas educativas, em que professores, estudantes, pais e comunidade em geral precisam

caminhar juntos. A escola deve procurar uma integração que possibilite a todos a oportunidade de produzir conhecimentos. O professor é nesse processo o mediador, para que juntos possam construir e participar de uma sociedade justa e igualitária. A ação educativa, na visão de Marques (1990), constituiu-se numa prática social, porque diferente do comportamento natural, espontâneo, ela constrói-se e orienta-se por uma intenção manifestada pelo homem.

Através de uma discussão coletiva entre gestores, professores, funcionários, educandos, pais e comunidade, a qual busca a constante e permanente construção do Projeto Político Pedagógico, inicia-se o planejamento das metas, as perspectivas, as necessidades, objetivos de cada escola dentro do contexto social em que está inserido. Conforme descreve Veiga (2002, p.12): “Ao construirmos os projetos de nossas escolas, planejamos o que temos a intenção de fazer, realizar”, diz ainda: “O projeto busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente”.

## **1.2 Participação como instrumento de gestão**

Segundo Demo (1986, p. 18), “participação não pode ser entendida como dádiva, como concessão, como algo já preexistente”, ela deve ser encarada como um processo, no sentido legítimo da palavra, infundável, ou seja, não existe participação suficiente nem acabada. E ainda, participação não é ausência, superação ou eliminação do poder, e sim uma outra forma de poder, trata-se de um processo de conquista.

Na ótica da participação, esse processo já ocorre intrinsecamente na existência humana, mas cronologicamente, vamos observar a lógica da mesma a partir da Constituição Federal de 1988 (CF 1988), em que está constitui e incorpora novos mecanismos no processo de tomada de decisão, em que além de introduzir modificações substantivas na arquitetura e funcionamento do aparelho estatal, criou novas bases para viabilizar a participação da sociedade civil no quesito das políticas públicas.

Ribeiro & Hopstein (2005), aborda que além da CF 1988 dar uma atenção especial às questões dos direitos humanos e sociais, ela estabeleceu um modelo pioneiro de mobilização institucional, criando uma estrutura político-

administrativo pautada na descentralização, isto é, resultou na transferência do poder decisório para os agentes locais. Dessa forma então, a sociedade civil passa a assumir um papel importantíssimo na formulação e implementação das políticas públicas e definição das prioridades, no planejamento operacional e na formulação de processos. Ao mesmo tempo, a CF 1988 criou bases para instituir um modelo de articulação democrático e participativo na área das ações governamentais, estabelecendo assim a corresponsabilidade entre a sociedade civil e o Estado na formulação, execução e controle de programas e projetos de interesse da coletividade. E assim, dessa forma começaram a manifestação de vários artifícios para garantir a participação da sociedade civil no âmbito das políticas públicas.

Para estes autores, as iniciativas de fortalecimento do papel da sociedade civil no processo de tomadas de decisões tem um sentido estratégico, ou seja, reconhecer que a população tem um papel fundamental e assim que elas aumentem a possibilidade e capacidade de influenciar nas decisões das políticas públicas e de também alavancar novos recursos para o processo de desenvolvimento do país. Para tal, vem ao encontro do ensejo, a Lei 9.790, de 23 de março de 1999, que visa estimular o crescimento do terceiro setor e fortalecer a sociedade civil, reconhecendo o caráter público de um amplo conjunto de organizações e ainda facilitar a colaboração entre elas e o Estado.

Dessa forma, a sociedade civil começa a infiltrar-se em um campo que antes era totalmente pertencente ao Estado. E com essa dinâmica instaurada no Brasil, favoreceu o surgimento de inúmeras demandas sociais e conceitos. E segundo Ribeiro & Hopstein (2005), nessa ótica altera a noção que tínhamos a cerca de política pública, ou seja, ela assume novos sentidos e significados pelo fato de que ela não pode mais ser pensada apenas como monopólio do Estado, mas sim como uma noção que trata da dimensão comum, isto é, que aborda questões relacionadas ao bem ou propriedade comum a todos.

Nesse sentido, Ribeiro & Hopstein (2005) concluem dizendo que o entendimento por política pública é o processo de decisão e de estabelecimento de princípios, prioridades e diretrizes que organizam programas e serviços a fins. E que a noção de “política” não se refere exclusivamente a ordem estatal, mas também diz respeito ao “projeto de

sociedade”, já que este que da a direção e o sentido das ações e programas realizados. E assim, é fundamental reconhecer a importância da participação de novos atores, tanto no processo de tomada de decisão tanto na gestão das políticas públicas. E dessa forma então, a sociedade civil pode ser entendida como o espaço que envolve as dinâmicas e atores que não fazem parte diretamente do Estado. Assim concebida, ela constitui-se como o espaço para pensar e articular uma efetiva democratização da sociedade.

Como já mencionamos, a carta constituinte de 1988 trouxe importantes instrumentos de participação popular e iniciativa à transparência. Assim como outras leis complementares, como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (lei n. 9394 de 1996) que ampliou o rumo da democratização prescrevendo, em seu inciso I art. 13, a participação dos profissionais e da comunidade na elaboração da proposta pedagógica da escola e, no artigo 15 do mesmo inciso, acena para uma progressiva conquista da autonomia pedagógica e administrativa das unidades escolares.

A CF 1988 possibilitou ainda uma abertura para diversas experiências e práticas de participação, pois além de ter estabelecido as eleições diretas, para presidente, governador e prefeito, estabeleceu ainda a possibilidade e a condição de participação direta do cidadão nas decisões públicas, atendendo aos anseios da sociedade pelo exercício mais amplo da soberania popular. A partir deste contexto, percebeu-se a elaboração do Projeto Político Pedagógico, Associação de Pais e Mestres, Conselhos de Classe, Conselhos Escolar, Grêmios Estudantil, etc...

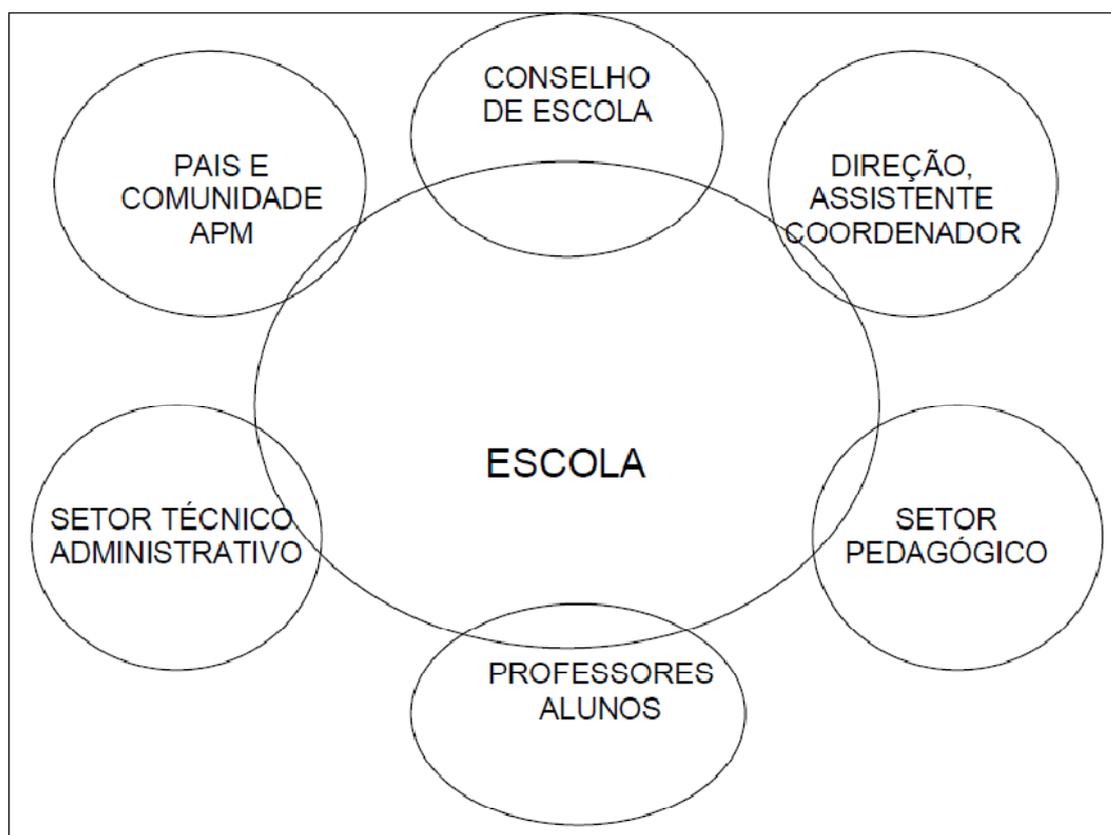
Desta forma, o cidadão além de exercer o direito do voto, beneficiando-se de um direito político, o mesmo tem a oportunidade de participar dos processos de Gestão Escolar de forma direta, intensa e ativa.

### **1.3 Gestão escolar democrática e participativa**

Lück (2006c) diz que a expressão gestão escolar democrática intrinsecamente já aborda a questão da participação e da democracia. Por isso é de certa forma redundante a utilização das expressões “gestão participativa” e “democracia participativa”. Mas é uma redundância útil para reforçar uma das dimensões mais importantes da gestão educacional democrática, sem a qual esta não se efetiva.

Libâneo (2004) dizem que 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. Este autor ainda revela que na gestão democrática participativa é comum desenhos circulares exibirem a integração entre as várias partes ou funções da estrutura organizacional da escola como referenciamos na figura abaixo.

FIGURA 1: Estrutura organizacional



Fonte: Libâneo (2004, p.344)

Lück (2006a) afirma que o conceito de gestão tem caráter paradigmático, tanto horizontal quanto verticalmente, pois traz a participação como fator de fortalecimento da democratização do processo de gestão educacional, ou seja, por meio do compromisso mútuo da sociedade com resultados. Esta forma de gestão tenta superar a limitação do fracionamento e da descontextualização, e passa a construir ações articuladas e resistentes; fruto de ações de trabalho em equipe.

A autora ainda pressupõe que o processo educacional só se transforma e se torna mais competente na medida em que seus participantes tenham consciência de que são responsáveis pelo mesmo, buscando ações coordenadas e horizontalizadas. A gestão democrática participativa exige uma “mudança de mentalidade de todos os membros da comunidade escolar”, complementa Gadotti (2006, p.5).

Gadotti (2006) concluir que a democratização da gestão da escola constitui-se numa das tendências atuais mais fortes do sistema educacional, apesar da resistência oferecida pelo corporativismo das organizações de educadores e pela burocracia instalada nos aparelhos de estado, muitas vezes associados na luta contra a inovação educacional.

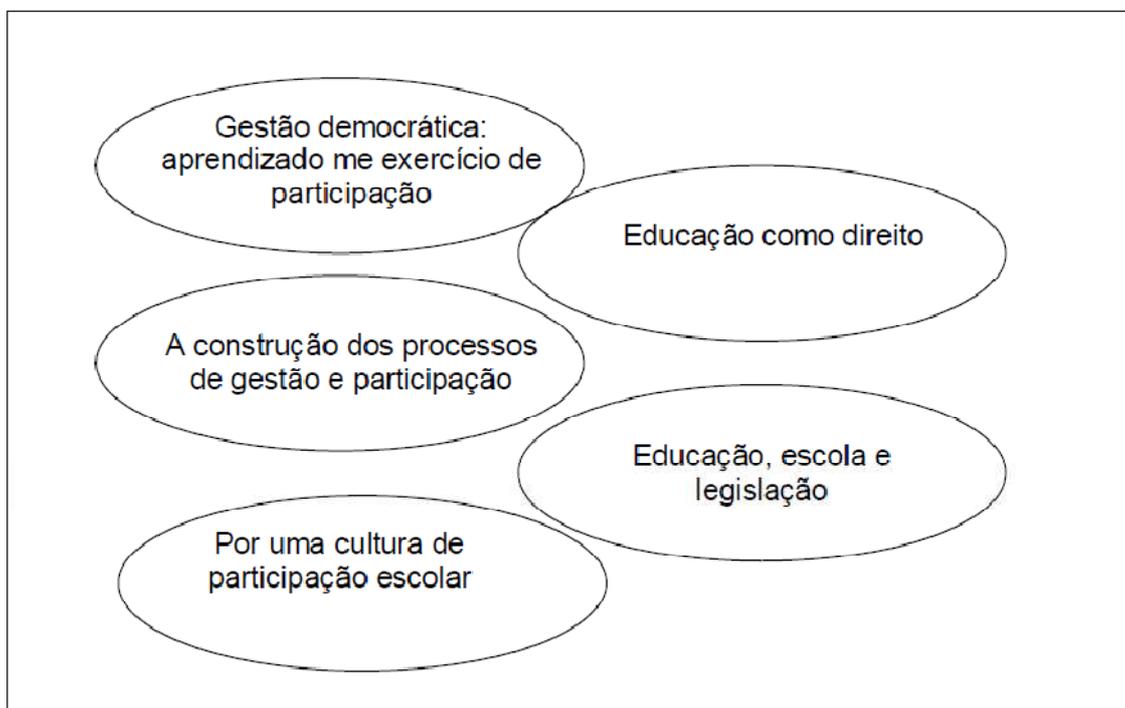
Marques (1987) ainda diz que a participação de todos, nos diferentes níveis de decisão, é essencial para assegurar o eficiente desempenho da organização. Já Carvalho (1979 *apud* Luck, 2006c, p. 56) diz que à medida que a consciência social vai evoluindo, o dever vai se transformando em vontade coletiva.

O documento redigido pelo Ministério da Educação (Brasil, 2005), traz que a gestão democrática implica a efetivação de novos processos de organização e gestão baseados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão. E ainda:

Para que a participação seja realidade, são necessários meios e condições favoráveis, ou seja, é preciso repensar a cultura escolar e os processos, normalmente autoritários, de distribuição do poder no seu interior (...) Outro dado importante é entender a participação como processo a ser construído coletivamente. Nessa direção, é fundamental ressaltar que a participação não se decreta, não se impõe e, portanto, não pode ser entendida apenas como mecanismo formal/legal (BRASIL, 2005, p.15).

A figura abaixo apresenta a articulação entre a democratização da gestão, a autonomia e os Conselhos Escolares.

FIGURA 2: Articulação entre a democratização da gestão, a autonomia e os Conselhos Escolares.



Fonte: BRASIL (2005, p. 12)

Este documento do Ministério da Educação (Brasil, 2005), ainda traz que a escola é um espaço de contradições e diferenças, e que quando buscamos construir na escola um processo de participação baseado em relações de cooperação, compartilhamento de poder, diálogo, respeito às diferenças, liberdade de expressão, garantimos a vivencia de processos democráticos, a serem efetivados no cotidiano, em busca da construção de projetos coletivos. E que a construção de uma escola em que a participação seja uma realidade depende da ação de todos, que se traduz em atos políticos, com tomada de decisão.

## **2 GESTÃO ESCOLAR**

Depois de abordarmos uma breve historia do processo de participação em eixos mais gerais da sociedade, é de fundamental compreendermos como se deu também historicamente a trajetória de reestruturação da gestão escolar. Ainda, traremos o processo de mudança dos modelos tradicionais de administração e a implantação e consolidação da CF 1988, da gestão democrática, assim como a importância da gestão participativa para a construção de uma escola pública mais justa e de melhor qualidade. Como referencial teórico, usaremos a monografia de Santos (2011) que fez essa busca em seu estudo com muito êxito.

### **2.1 Gestão Escolar: Histórico da perspectiva**

Desde o início do século passado, este fora marcado por grandes movimentações políticas, econômicas influenciadas pela industrialização e ideológicas. Nessas circunstâncias iniciou-se um processo de pressão por uma participação mais efetiva da população. O governo de Getúlio Vargas, em meados da primeira metade do século começou a investidura no setor educacional, criando o Ministério da Educação e Saúde Pública, pois sentiu-se a necessidade em função de que apenas 30% da população em idade escolar estavam regularmente matriculados nas escolas.

A autora ainda diz ainda que na Europa e nos Estados Unidos a educação já era formada por sistemas públicos de ensino, em que no Brasil essa ideia já vinha sendo cogitada, mas que só veio a público a partir do governo Vargas, através do movimento de renovação dos pioneiros da Escola Nova, em que figuras como Anísio Teixeira e Lourenço Filho, entre outros, defendiam enfaticamente a criação de um sistema de Educação Pública através do Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova (1932).

Entre tantos problemas que o país enfrentava na época, hierarquicamente a educação não se sobressaía em importância e relevância. Naquele então cada escola reunia em torno de si as famílias dos alunos com a sistemática de estimular as iniciativas particulares dos pais destes juntamente com o espírito de cooperação social entre professores e demais instituições diretamente interessadas em investir em educação.

Após esse período, entre os anos de 1946 e 1964, houve um grande avanço na política educacional no Brasil, em razão da conscientização da importância da educação, fundamentado pela sensibilização de Paulo Freire com o auxílio à oprimidos na educação de trabalhadores rurais e jovens e também pela difusão de campanha em programas de rádio por professores em defesa da Escola Pública. No entanto, os resultados reais não acompanharam as aspirações do movimento intelectual e nem responderam às expectativas da sociedade, pois em 1964, segundo informações do Ministério da Educação e Cultura, de cada mil alunos que entravam na primeira série, apenas 449 passavam para a segunda e apenas 101 concluíam a oitava série.

Com o golpe militar de 1964 o país passou por um intenso processo de centralização administrativa, mas também mudou o direcionamento e a condução do trabalho pedagógico e docente nos diferentes níveis do sistema público de educação. A melhor forma de instrução era tida como a instrução programada, na qual se tinham como objetivos principais o conteúdo e comportamento dócil e obediente que os estudantes deveriam possuir; preferencialmente esses objetivos deveriam ser trabalhados por questões fechadas de múltipla escolha, não estimulando ninguém a pensar por si próprio.

Durante o período militar, predominou a instrução de múltipla escolha, ou seja, havia um conjunto de possibilidades a partir das quais não se podia escapar, e em que apenas uma era a resposta certa. Essa tecnocratização da educação foi muito característica de regimes totalitários. Mas, a educação não combina com regimes militares e com ditaduras; e a resistência gerou movimentos de luta democrática. Já na década de 1980, podemos observar os reflexos dessa ação, o que resulta no retorno do estado democrático, seguido da instalação da constituinte.

Então, diferentes setores se organizaram para garantir o direito de participar e influenciar no processo de mudança que estava se instalando no país. Várias associações científicas, profissionais, sindicatos e outras formas associativas se reuniram e se constituíram num fórum para defesa de uma escola pública, com dados estatísticos que mostravam que no Brasil os grandes gargalos educacionais eram a deficiência no acesso à educação básica e à permanência no ensino fundamental. Esse fórum foi em busca da solidificação da educação, tentando garantir um capítulo na nova constituição para o sistema de ensino, para que fosse garantida uma escola aberta, plural, igualitária e democrática.

A luta pelo processo de gestão democrática na educação acompanhava o ritmo do país, ou seja, o momento fora de manifestações por afirmação dos direitos à democracia. E a democratização necessitava de uma autonomia da escola, a qual deveria estar vinculada à política geral do Estado. Caso contrário perderia o sentido mais importante da escola, o sentido público para todos; sentido que não poderia se perder com uma privatização interna da escola, pois se fosse pública, todos deveriam participar.

A escola autônoma é aquela que estabelece normas e regras para sua existência e funcionamento. Com essa conquista ela ainda estabelece o equilíbrio de forças entre os diferentes atores envolvidos, como o governo, administração, professores, alunos e pais. Princípio básico que fora defendido no fórum em defesa da escola pública no ano de 1987.

Assim, a sociedade passou a interferir nos rumos da escola. O fórum continuou mobilizado em função de uma nova lei instituída, a Lei de Diretrizes e Bases (LDB), que propiciaria uma “chegada” mais próxima da escola, aos sistemas estaduais e municipais de ensino. E ainda, em se tratando do plano nacional de educação, pensava-se que pudesse garantir meios para essa educação democrática e de qualidade.

A forma de escolha dos diretores ocupou lugar de destaque no debate sobre a gestão democrática das escolas. A eleição dos diretores entra como um instrumento de gestão democrática, mas também o Conselho Escolar, que é composto por representantes de todos os setores da comunidade escolar, permitindo decisões a partir de vários olhares sobre o mesmo objeto.

Destarte, o processo de democratização é um conjunto de estratégias utilizadas para a gestão da escola. Sendo necessária a participação dos estudantes, da família, e da comunidade como um todo em torno da educação. Também implica mudança de atitude em todos os sujeitos na tarefa de gerir, pois quem faz a escola é o conjunto dos envolvidos e então deve ser o conjunto da escola que deve se envolver por uma gestão democrática;

A gestão democrática passou a ser possível a partir da inclusão como um princípio de ensino na nova Constituição Federal estabelecida no ano de 1988. Sendo assim, pode-se perceber desde então a luta por uma gestão democrática, que tem desafiado os atores sociais e agentes públicos; no entanto, o conservadorismo político com tradições patrimonialistas, a falta de cultura política para participação cidadã, o clientelismo, os interesses particulares e privados e a imensa desigualdade social, tem sido fatores determinantes que impedem nossa sociedade para potencializar e multiplicar as experiências inovadoras que vem sendo praticadas e dando certo no país, principalmente a partir dos anos 1990.

## **2.2 Gestão escolar: um novo paradigma**

De acordo com Santos (2011), a expressão Gestão, ganhou notoriedade no campo educacional juntamente com a mudança de paradigma no direcionamento das questões da ótica escolar, ou seja, a expressão caracteriza-se pelo reconhecimento da importância que a participação consciente e esclarecida das pessoas nas tomadas de decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho. A autora ainda diz que 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.

Valérien & Dias dizem que 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. Esta 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 Constituição Federal do Brasil de 1988 consolidou a gestão democrática nos sistemas públicos de ensino, estabelecendo, nos seus artigos 205 e 206, que a educação brasileira, direito de todos e dever do Estado e da família, seria promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. Para tanto, o ensino deve ser pautado nos seguintes princípios: igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber; pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino; gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais; valorização dos profissionais do ensino; gestão democrática do ensino público, na forma da lei; garantia de padrão de qualidade. (artigo 206).

Em 1996, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (nº 9394) regulamentou o contido na Constituição Federal, acima citada, e amplia o rumo da democratização prescrevendo, em seu inciso I art. 13, a participação dos profissionais e da comunidade na elaboração da proposta pedagógica da escola e, no artigo 15 do mesmo inciso, acena para uma progressiva conquista da autonomia pedagógica e administrativa das unidades escolares. 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 Lück (2000 *apud* Santos, 2011, p.17), a escola, ao movimentar-se da administração escolar para a gestão escolar, deixa de garantir a formação competente apenas na perspectiva técnico-científica, preocupando-se para que os educandos se tornem cidadãos participativos da sociedade; oferecendo a esses educandos oportunidades para que possam aprender para compreender a vida, a sociedade e a si mesmos. Assim, a escola 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 e dos conteúdos com os quais trabalham.

Segundo Hengemühle (2004 *apud* Santos, 2011, p.17), a escola deixa de ser repassadora de informações tornando-se estimuladora de inteligência e comprometimento social, 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 tais 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 expressão “gestão educacional”, habitualmente utilizada para assinalar a ação dos diretores, surge, por conseguinte, em substituição à "administração educacional", para representar não apenas ideias novas, e sim um novo paradigma, que procura estabelecer na instituição uma orientação transformadora, a partir da dinamização de rede de relações que ocorrem, dialeticamente, no seu contexto interno e externo. Segundo Kosik (1976 *apud* Santos, 2011, p.18), a mudança paradigmática está associada à transformação de inúmeras dimensões educacionais, pela superação, pela dialética, de concepções dicotômicas que enfocam ora o diretivismo, ora o não-diretívismo; ora a heteroavaliação, ora a auto-avaliação; ora a avaliação quantitativa, ora a qualitativa; ora a transmissão do conhecimento construído, ora a sua construção, a partir de uma visão da realidade. Consequentemente, trata-se da proposição de um novo conceito de organização educacional. A gestão não se propõe a depreciar a administração, mas sim a superar suas limitações de direcionamento dicotomizado, simplificado e reduzido, e dar-lhe uma nova dimensão, no contexto de uma concepção de mundo e de realidade caracterizado pela visão da sua complexidade e dinamicidade, pela qual as

diferentes dimensões e dinâmicas são utilizadas como forças na construção da realidade e sua transformação.

Como resultado, a ótica da gestão não prescinde nem elimina a ótica da administração educacional, e sim a supera, dando a esta um novo significado, mais amplo e de caráter potencialmente transformador. Daí porque muitas ações tidas estritamente como administrativas permanecem fazendo parte do trabalho dos dirigentes de organizações de ensino, como: controle de recursos, de tempo etc. Finalmente, pode-se concluir que o conceito de gestão educacional abrange uma série de concepções não abarcadas pelo de administração educacional. Pode-se citar, dentre outros aspectos: a democratização do processo de determinação dos destinos do estabelecimento de ensino e seu projeto político-pedagógico; a compreensão da questão dinâmica e conflitiva das relações interpessoais da organização; o entendimento dessa organização como uma entidade viva e dinâmica, demandando uma atuação especial de liderança; o entendimento de que a mudança dos processos pedagógicos envolve alterações nas relações sociais da organização; a compreensão de que os avanços das organizações se assentam muito mais em seus processos sociais, sinergia e competência, do que sobre insumos ou recursos.

Esse conceito implica, ainda, a consciência de que a realidade da instituição pode ser sempre mudada e somente à medida que seus participantes tenham consciência de que são eles que a produzem com seu trabalho à medida que ajam de acordo com essa consciência (Kosik, 1976 *apud* Santos, 2011, p.19). O significado da práxis, subjacente nesse pensamento, constitui a importância de administrar a instituição a partir dela mesma, em sua relação integrada com a comunidade a que deve servir. Isso porque "o homem, para conhecer as coisas em si, deve primeiro transformá-las em coisas para si" (Kosik, 1976, p. 18 *apud* Santos, 2011, p.19).

Essa tomada de consciência de que a gestão supera a administração resulta do movimento social, associado à democratização das organizações e demanda a participação ativa de todos que atuam na sociedade para a tomada de decisão, pelo planejamento participativo e a capacidade de resposta urgente aos problemas da existência e da funcionalidade das organizações.

### **2.3 Gestão escolar: participação social**

Segundo Santos (2011), a literatura sobre a gestão participativa data deste a década de 1960 com o reconhecimento de que a vida organizacional contemporânea é altamente complexa. Já no final da década de 1970, os educadores e pesquisadores de todo o mundo, com ênfase especial para os ingleses e americanos, começaram a prestar maior atenção ao potencial impacto da gestão participativa na eficácia das escolas, como organizações. Os mesmos constataram 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.

Muitos dos estudos sobre eficácia escolar nos países desenvolvidos, segundo a mesma autora, particularmente nos Estados Unidos, identificaram algumas características positivamente associadas às escolas eficazes, dentre elas a importância da liderança, da cultura e das estruturas organizacionais. Na literatura sobre a participação do trabalhador na administração, Greenberg (citado por SILVA, 1986) identificou quatro teorias, dentre os quais se destacam dois dos modelos calcados na psicologia: a teoria administrativa ou modelo cognitivo e a teoria das relações humanas ou modelo afetivo. 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 sejam o resultado da melhoria da satisfação do trabalhador e da sua motivação. Trabalhar em um clima participativo provoca a melhoria do comportamento dos envolvidos, que, conseqüentemente, reduz sua resistência às mudanças, ao

mesmo tempo em que aumenta a motivação dos colaboradores por meio da satisfação de expectativas mais elevadas.

Uma crescente quantidade de informações e pesquisas empíricas indica uma correlação significativa entre a administração participativa, a satisfação do trabalhador e a produtividade organizacional (FONSECA, 1995, *apud* Santos, 2011, p. 21). Uma recente análise dessas mudanças revisou um amplo espaço de campos, como também de laboratórios e estudos sobre administração participativa. Seguindo a sua detalhada análise de dados, o autor concluiu que a “participação provoca um efeito tanto na satisfação como na produtividade” (CHIAVENATO, 1994, p.35 *apud* Santos, 2011, p. 21). Essas descobertas estão fundamentadas no campo da psicologia social. Os especialistas nessa área explicam esses resultados por meio de duas perspectivas diferentes, porém, complementares: o modelo cognitivo e o modelo afetivo.

Na prática, esses dois modelos atuam como co-determinantes de um processo inseparável. Energizar os professores e os outros integrantes da comunidade escolar para que abordem assuntos educacionais e organizacionais relevantes traz à tona potencialidades de cada um, até então desconhecidas. Disponibilizar constantemente informações sobre a organização, tais como orçamentos ou atas de algumas reuniões podem promover a compreensão e o comprometimento com os objetivos mais amplos da organização, por parte daqueles em níveis hierárquicos inferiores (UNICEF, 1994 *apud* Santos, 2011, p.21).

Ao sentirem-se parte integrante e responsável pelo bom resultado da sua organização de trabalho, as pessoas sentirão uma maior abertura para aceitar riscos, inovar e agir corajosamente, ao invés de reprimirem suas ideias e sugestões. Normalmente, quando se percebe um alto grau de profissionalismo em uma escola, três eventos importantes são observados. Em princípio, a existência de mais iniciativa e inovação. Em segundo lugar, uma maior troca de informações e ideias geralmente acontece quando existe um ambiente favorável ao alto nível de troca informal de conhecimentos, de aprendizagens e apoio entre colegas. Os integrantes de uma equipe aprendem entre eles as habilidades profissionais por meio do compartilhamento de informações e do trabalho conjunto. Em terceiro lugar, passa a existir uma maior responsabilidade. Um bom clima organizacional e profissional estimula

um código comum de padrões entre os professores, que reflete em normas de qualidade informalmente criadas e assumidas (Santos, 2011).

A gestão democrática é uma forma de gerir uma instituição de maneira que possibilite a participação, transparência e democracia. Na gestão democrática, a participação de cada sujeito é fundamental e o reconhecimento de suas ideias e sua contribuição deve ser independente do nível hierárquico. Para Delors (2001 *apud* Santos, 2011, p.22), a educação tem uma especial responsabilidade na edificação de um mundo mais solidário, mais humano e ético, e cabe à gestão escolar pensar em como incorporar esse conceito que se faz cada vez mais essencial para uma sociedade justa e igualitária.

Entretanto, essa consciência da gestão participativa não ocorre de forma natural entre todos os grupos da comunidade escolar; ao contrário, é necessário que seja instigada, estimulada, vivenciada e apreendida por todos. Dessa forma cada um poderá colaborar com o desenvolvimento da escola como um todo, pois se sentiram parte essencial e fundamental na escola. Essa forma de participação da comunidade reforça os interesses coletivos da ação pública e constitui-se em mecanismo político de superação da centralidade de poder instituído nas escolas (Santos, 2011).

Com base nessa concepção organizativa, a autora diz que a escola pode concretamente adotar um novo conteúdo e uma nova prática de gestão, que fundamentalmente valorizam a dimensão participativa. Alguns exemplos de concepções que priorizam a participação estão centrados na cogestão, na administração colegiada, na democracia participante e na autogestão. A autogestão, por sua vez, pressupõe que todos os cidadãos se tornem administradores diretos de suas organizações, empresas ou instituições. Seus membros formam um grupo que se autogoverna. “Numa organização de autogestão a coletividade exerce os poderes do governo por meio da ação direta” afirma FONSECA (1994, p. 88 *apud* Santos, 2011, p. 22). Isso significa um processo político vinculado à decisão da maioria, tomada pela maioria, em benefício da maioria.

Porém, segundo Santos (2011), a utilização devida das competências e diferentes ideias apresentadas, apesar da expansão das novas tecnologias e do fato de estarmos no século XXI, ainda é uma grande utopia. Na administração eminentemente participativa existe um aspecto determinante

crucial: o gerenciamento das pessoas e o desenvolvimento gerencial da instituição.

A gestão escolar democrática torna-se cada vez mais responsável pela imagem da educação pública, à medida que supera a fama de ineficiente e vai perdendo seu caráter protecionista e assistencialista. Para tanto, a escola pública precisa avançar em termos de proposta pedagógica, sabendo o que quer e que caminhos seguir para alcançar seus objetivos, sendo, para tanto, imprescindível que o diretor de escola, juntamente com o corpo docente e a comunidade tenham bem claro a escola que se quer e para quem se quer (Santos, 2011).

A ideia que se defende é a da responsabilidade compartilhada, ou seja, a educação escolar é uma tarefa social que deve ser desenvolvida pela sociedade. A participação efetiva e ativa dos diferentes segmentos sociais na tomada de decisões conscientiza a todos de que são atores da história que se faz no dia-a-dia da escola.

### 3 INSTRUMENTOS DE PARTICIPAÇÃO SOCIAL NA GESTÃO ESCOLAR

A gestão participativa passa pela democratização e natureza social da escola, 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, isto é, a cidadania educacional. Nesse sentido, o pressuposto democrático da escola está ligado à sua função social. Nessa perspectiva a administração democrática tem funções exógena e endógena. A primeira está ligada à função social da escola, que é a de democratizar o conhecimento produzido e socializado por ela. A segunda refere-se à forma de organização interna da escola, ou seja, a forma como é administrada (Santos, 2011).

Já Modolo (2007) diz que a escola é uma instituição na medida em que a concebemos como a organização das relações sociais entre os indivíduos dos diferentes segmentos. Analisar a escola como instituição é apreender o sentido global de suas estruturas e de seu conjunto de normas, valores e relações, numa dinâmica singular e viva. Por isso, a importância do Projeto Político Pedagógico como organizador da diversidade, construção da autonomia escolar, impulsionando atitudes democráticas e comunicativas. Neste sentido a estrutura organizacional da escola condiciona tanto sua configuração interna, como o estilo de interações que estabelecem com a comunidade.

Carvalho (2008) diz que a efetivação da gestão democrática passa, condicionalmente, pela participação dos colegiados, associações e agremiações, constituídos por docentes, discentes, funcionários, pais, alunos e comunidade. Abranches (2003, p. 54 *apud* Carvalho, 2008, p. 27) diz:

Os órgãos colegiados têm possibilitado a implementação de novas formas de gestão por meio de um modelo de administração coletiva, em que todos participam dos processos decisórios e do acompanhamento, execução e avaliação das ações nas unidades escolares, envolvendo as questões administrativas, financeiras e pedagógicas (Abranches, 2003, p. 54).

Essa prática de gestão vem sendo bastante discutida, especialmente porque, a partir da década de 1980, com a inclusão do Inciso IV, do Art. 206 da Constituição Federal, que estabeleceu a “gestão democrática do Ensino Público na forma da Lei.” A LBD, ou Lei de Diretrizes e Bases da Educação

Nacional – Lei 9394/96, reforça esse princípio no seu Art. 14, Inciso II, no qual faz menção à participação da comunidade em conselhos escolares e equivalentes.

São várias as instancias de ação colegiada que garantam que a escola cumpra o seu novo papel social, como por exemplo: Implantação do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE); Elaboração e implantação do projeto Político Pedagógico da escola; criação do Conselho ou Colegiado Escolar, Conselho de Classe e de organizações associativas da Escola como conselho de representantes, Grêmio Estudantil e Círculo de Pais e Mestres. Santos (2011) salienta que a existência dos mesmos não implica necessariamente na participação ativa dos mesmos; portanto, é importante que o gestor fique atento a esse aspecto, solicitando e motivando a participação, realizando reuniões com cada segmento para os deixarem cientes do que está ocorrendo na escola e solicitando sugestões e a colaboração para alcançar a qualidade do ensino.

Abaixo, caracterizaremos os mecanismos acima citados:

### **3.1 Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE**

Santos (2011) diz que considerar o aluno como foco de sua atuação implica mudanças na maneira como a escola é gerenciada; O Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) surge com a proposta de melhorar os índices de aprendizagem com qualidade, aprovação e permanência na escola. Seria o 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. A autora complementa: “a escola que constrói e implanta seu PDE busca uma identidade própria”.

Assim,

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 por que assim o faz, com um foco no futuro. (BRASIL, 2010, p.01)

Dito isso, Santos (2011) traz que o sucesso do PDE depende da liderança, uma vez que é ela quem irá conduzir o processo de elaboração e implantação do mesmo com compromisso e dando o suporte necessário para atingir cada etapa. O PDE segundo a autora pode ser definido como documento central do trabalho da escola que supõe um elevado grau de participação e consenso na sua elaboração e que os seus participantes assumam compromissos para ajudar na sua implementação. Deve ser construído em comum acordo com a comunidade escolar, para que todos possam refletir sobre as dificuldades que a escola passa e contribuir com ideias para superá-las. Essa participação na sua construção irá promover o sentimento de compromisso em todos no momento de sua implantação. Assim os professores, funcionários, pais e alunos, devem estar envolvidos no processo, participando ativamente em todas as fases do planejamento.

Santos (2011) conclui que é por meio do PDE que 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: em que deseja chegar, que metas deseja alcançar. Para atingir estas metas precisa definir as estratégias que pretende utilizar e quem irá se envolver em cada etapa. Sobre estratégia, Maximiliano (2006, p. 329 *apud* Santos, 2011, 34) a define como sendo “a seleção dos meios para realizar objetivos”. Já Romão (1997, *apud* Santos, 2011, 34) assinala que ao planejar o gestor está encarando os problemas da escola e do sistema educacional de uma forma complexa, compreendendo as relações institucionais, interpessoais e profissionais bem como estará refletindo sobre os diferentes atores que interferem em sua administração.

Nesse sentido, o PDE é uma ferramenta que o gestor escolar deve utilizar para planejar de forma estratégica, as atividades escolares, cuja finalidade é a garantia de um processo de gestão mais eficaz e de acordo com as exigências da sociedade.

A educação é o próprio existir histórico do homem, ou a realização da historicidade humana na concretude das situações espaços-temporais específicos. A educação não acontece apenas na escola, mas também na família e na sociedade. Inicia-se desde que o sujeito nasce até o fim de sua vida, pois estamos sempre aprendendo com novas experiências e vivências,

adquirindo novos conhecimentos para o nosso dia-a-dia. Para Marques, a educação deve ser vista como primeira necessidade básica a vida humana. (Marques, 1990)

A educação dar-se-á do desenvolvimento das capacidades do sujeito, a partir do momento em que há uma interação entre sujeitos, na produção de conhecimentos.

A educação nunca foi levada a sério em momento nenhum. Percebo que a educação não está sendo valorizada pelo próprio governo, pelo próprio poder público. Estou vendo muita gente fora da escola, e os que estão dentro estão tendo um sub-ensino, um ensino sem produtividade e sem qualidade. (VEIGA, 1989. p 78).

A escola é um espaço que o sujeito possui para a construção de seus conhecimentos, em que ele tem a possibilidade de desenvolver seu crescimento intelectual, pessoal, sócio-cultural. Cabe ao professor decidir o que ensinar a seus educandos, desde que implique na realidade de cada um. A escola funciona como mediadora na ação educativa, pois é o espaço-tempo em que os sujeitos interagem e produzem conhecimentos pelo processo de ensino-aprendizagem.

A escola preocupa-se em formar sujeitos críticos, perante a realidade social em que se encontram, procurando integrá-los em todos os ambientes sociais.

(...) a escola tem um papel político, ela, em si, é um local de contradições. Ela não está a serviço do capitalismo na medida em que, dentro dela, existem forças positivas (...) que podem exercer uma ação crítica. (...) Forças que podem ser mobilizadas para alterar e, dentro das limitações da escola, dar contribuição à mudança. (...) Não é só a classe dominante que está dentro da escola. (VEIGA, 1989. p. 79).

A escola precisa criar possibilidades e espaço para a discussão e troca de ideias, de forma que a mesma consiga executar as prioridades definidas pelo coletivo. A escola não pode perder de vista as ações que irá desenvolver e quem as efetivará, razão pela qual deve estar permanentemente avaliando se

tais soluções são realmente criativas e realistas, para superar as dificuldades identificadas pelo coletivo.

### **3.2 Projeto Político Pedagógico – PPP**

O processo de gestão da escola segundo Santos (2011) deve estar de acordo com o seu Projeto Político Pedagógico. O trâmite 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. A autora ainda traz que o PPP da escola 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 elaboração do PPP é determinada na LDB 9394/96:

Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

I – Elaborar e executar sua proposta pedagógica;

Nesse sentido, Santos (2011) conclui dizendo que 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, cabendo aos gestores líderes coordenar a elaboração e implantação da proposta pedagógica da escola, articulando-a com o previsto no Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), pois deve partir das informações e reflexões presentes no mesmo em relação aos problemas de aprendizagem dos alunos, da organização curricular, da metodologia de ensino, do processo de avaliação, dentre outros aspectos da práxis escolar.

Assim, a elaboração da Proposta Pedagógica deve ser feita em conjunto com a equipe pedagógica, pois deve refletir a sua concepção de aprendizagem e de educação, o que requer dos professores conhecimento e reflexão acerca dos referenciais curriculares, como a LDB, os Parâmetros Curriculares Nacionais, a Diretriz Curricular do sistema de ensino a que a escola está

ligada, bem como sobre questões de inclusão, nos seus diversos aspectos, avaliação e metodologia entre outros pontos. Portanto, para ser fundamentada, a elaboração da Proposta Pedagógica requer uma gama de conhecimentos da equipe pedagógica que deve vê-la como um momento de troca de aprendizagem entre o grupo para que a escola possa progredir e melhorar cada vez mais.

A construção do Projeto Político Pedagógico na educação surge a partir da necessidade de organizar e planejar a vida escolar, ou seja, indica aos gestores os rumos pedagógicos da escola. O mesmo é elaborado de forma coletiva e democrática, serve de referência para ações educativas em que os sujeitos da comunidade se reconheçam nele, expressando suas finalidades. O Projeto Político Pedagógico é um processo inacabado e dinâmico que precisa ser renovado constantemente contribuindo para que se defina a identidade da escola. Reúne propostas para executar ações durante um determinado período, visando um espaço para formação de cidadãos conscientes que atuarão em sociedade definindo os rumos que ela seguirá. Tal concepção é trazida por Gadotti (1998, p. 16) que afirma: "(...) não se constrói um projeto sem uma direção política, um norte, um rumo (...)". O Projeto Político Pedagógico da escola é, assim, sempre um processo inconcluso, uma etapa em direção a uma finalidade que permanece como horizonte da escola.

### **3.3 Conselho Escolar**

O Conselho Escolar, segundo Santos (2011), 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.

Segundo Modolo (2007), o Conselho Escolar é concebido como local de debate e tomada de decisões, permitindo que professores, funcionários, pais e alunos explicitem seus interesses, suas reivindicações. E ainda, é o espaço que favorece a aproximação dos centros de decisão dos atores, o que facilita a comunicação vertical e horizontal, possibilitando a delegação de responsabilidades

e o envolvimento de diversos participantes. É o órgão máximo de decisão no interior da escola.

Paro (1995) afirma que embora a participação de pais e alunos nas decisões do Conselho Escolar nem sempre se faça de forma intensa, o fato de ser aí o local em que se tomam ou se ratificam decisões de importância para o funcionamento da unidade escolar tem feito com que este órgão se torne a instância em que se explicita e procura resolver importantes contradições da vida escolar.

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 escola.

O Conselho Escolar é uma instituição que coordena a gestão escolar, é responsável pelo estudo, planejamento e acompanhamento das principais ações da escola no dia-a-dia. É também o órgão de vivência cidadã, de aprendizagem e apropriação de saberes diferenciados, de democratização da escola, que tem influenciado as relações escola-comunidade.

Modolo (2007) diz que os Conselhos são colegiados, de natureza consultiva, deliberativa, avaliativa e fiscalizadora; ou seja, têm o poder de tomar decisões e emitir pareceres relativos às diretrizes e ações pedagógicas, administrativas e financeiras, especialmente quanto ao direcionamento das políticas públicas desenvolvidas no âmbito escolar; acompanhar as ações educativas desenvolvidas na unidade escolar com o objetivo de identificar os problemas e propor alternativas para melhorar o seu desempenho; e, ainda, acompanhar as ações da escola, garantindo sua legitimidade.

Segundo Santos (2011), é competência do Conselho Escolar na sua função deliberativa: Participar da elaboração, acompanhamento e avaliação da execução da Proposta Pedagógica, do Regimento Escolar e do Plano de Desenvolvimento da Escola; Avaliar os resultados alcançados no processo ensino-aprendizagem e sugerir soluções para a sua melhoria; Implementar as

diretrizes educacionais emanadas da Secretaria da Educação do Município a qual está subordinado; Encaminhar ao Conselho Fiscal as prestações de contas dos recursos alocados à escola; Convocar assembleias gerais com o fim de constituir a Comissão Eleitoral Escolar, para coordenar as eleições de Diretor e Vice-Diretor da U.E.; Elaborar plano de aplicação específico para cada recurso financeiro alocado à escola, responsabilizando-se pela execução e acompanhamento, bem como pela prestação de contas à Secretaria da Educação; Emitir relatórios anuais do desempenho acadêmico dos alunos e da U.E; Acompanhar a frequência do corpo docente e administrativo, pronunciando-se a respeito; Acompanhar o Censo Escolar.

Já o Conselho Fiscal, a autora classifica como sendo responsável por controlar e fiscalizar no âmbito interno da Unidade Executora, sendo sua atribuição: Fiscalizar as ações e a movimentação financeira; Examinar e aprovar a programação anual, o relatório e as prestações de contas.

Nessa perspectiva, 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 (Santos, 2011).

Sobre as decisões tomadas pelos membros do conselho escolar Werle (2003, p. 102 *apud* Santos, 2011, p. 37) afirma que:

Os conselhos escolares adquirem vida e forma material nas articulações relacionais entre os atores sociais que os compõem; na forma como pais, alunos, professores, funcionários e Direção apropriam-se do espaço do conselho, enquanto o constroem, de maneira dinâmica e conflitiva. (WERLE, 2003, p.102)

O papel dos Conselhos é discutido por Werle (2003, p. 60 *apud* Carvalho, 2008, p. 31), que ressalta a participação efetiva, afirmando que:

... os Conselhos não existem somente por definições legais, mas na medida em que as pessoas se dispõem a contribuir para o grupo, a (re)construir a própria escola pública [...] não existe um Conselho no vazio; ele é o que a comunidade escolar estabelecer construir e operacionalizar. Cada Conselho tem a face das relações que nele se estabelecem. Se forem relações de responsabilidade, de respeito, de construção, então, é assim que vão se constituir as funções deliberativas, consultivas e fiscalizadoras. Ao contrário, se são relações distanciadas, burocráticas, permeadas de argumentos, tais como: “já terminou o meu horário”, “este é o meu terceiro turno de trabalho”, “vamos terminar logo com isto”, “não tenho nada a ver com isso”, com que legitimidade o Conselho vai deliberar ou fiscalizar?! (WERLE, 2003, p. 60)

Com isso Werle confirma a necessidade de se formar o cidadão para a participação consciente, integrada, motivada, levando-o a considerar que sua participação e sua opinião são de suma importância para a concretização dos objetivos almejados pela instituição. O indivíduo precisa conhecer o seu papel no colegiado para mudar sua postura diante do importante trabalho. De outra maneira, agirá como se prestasse apenas “um favor” à escola, desvincilhando-se de qualquer forma de compromisso.

Santos (2011) complementa dizendo que a simples participação, entretanto, não é suficiente para assegurar a prática da gestão democrática. É necessário que os membros do Conselho tenham consciência que participar das decisões de forma democrática implica compreender as necessidades coletivas, evitando pautar as ações por interesses individuais e imediatistas, de pessoas ou de grupos.

### **3.4 Conselho de Classe**

Segundo Veiga (2003, 118 *apud* Modolo, 2007, p. 37), o Conselho de Classe é a possibilidade de articulação dos segmentos da escola e tem por objeto de estudo o processo de ensino em sua relação com a aprendizagem e a avaliação desta aprendizagem. O Conselho de Classe ainda segundo a autora é um espaço de encontro de posições diversificadas relativas ao desempenho do aluno, que não fica, assim, restrito a avaliação de apenas uma pessoa e a sua função é analisar questões didático-pedagógicas, aproveitando

seu potencial de gerador de ideias e espaço educativo. A autora complementa que é também um meio para democratizar, realmente a instituição educativa, trazendo o aluno e sua família para a escola, “democratizando sua permanência”.

Dalben (2004 *apud* Carvalho, 2008, p. 38) define o Conselho de Classe como: “instância formalmente instituída na escola ou órgão colegiado, responsável pelo processo coletivo de avaliação da aprendizagem do aluno”. É segundo ele um espaço em que professores das diversas disciplinas, juntamente com a direção, equipe pedagógica e alunos representantes de turma, reúnem-se para discutir, avaliar e propor ações para acompanhamento do processo pedagógico da escola. É ainda um momento privilegiado para se avaliar a eficácia do processo ensino-aprendizagem, possibilitando uma reorganização da prática docente.

Para Carvalho (2008, p. 38), os objetivos do Conselho de Classe, segundo o INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais), são: efetuar uma avaliação contínua do aluno e da turma em seus aspectos qualitativos e quantitativos; aperfeiçoar o trabalho do professor com o aluno por meio de subsídios fornecidos pela equipe pedagógica; despertar no professor a consciência de que é necessário realizar a auto-avaliação contínua de seu próprio trabalho com vistas ao replanejamento de suas atividades e métodos e um aprendizado mais eficiente por parte do aluno. Fica claro que, muito mais do que simplesmente analisar o desempenho do aluno, o Conselho de Classe é um instrumento muito importante e propício para refletir e repensar a prática pedagógica. Precisa-se, ainda, avançar bastante nessa discussão, uma vez que as experiências nos mostram que, apesar de se detectar os problemas e ter clareza do que precisa ser modificado, muito pouco se consegue realizar.

Além das atribuições já mencionadas, Dalben (2004 *apud* Carvalho, 2008, p. 40) afirma que os participantes têm papéis bem definidos no Conselho de Classe, ou seja, o papel da Direção é organizar os espaços, liderar e assegurar o cumprimento de um Conselho democrático, promover a discussão contínua da prática pedagógica; o papel do professor pedagogo é de coordenar e mediar o processo, promover discussão coletiva de forma integrada, ser o elo para encaminhamento do processo ensino-aprendizagem, articular o processo de construção e reconstrução desse mesmo processo, analisar elementos

totalizantes e unificadores do processo de ensino e de produção do conhecimento; o papel do aluno é representar a sua turma, participar do processo dialógico, promover uma nova relação educativa; o papel do professor é analisar criticamente o rendimento dos alunos, propor estratégias pedagógicas para solucionar ou amenizar problemas detectados. O Conselho de Classe, portanto, segundo o autor, é permitir ao professor redimensionar sua prática e criar novos recursos didáticos; ao aluno é acompanhar o desempenho de sua trajetória, identificando seus avanços e dificuldades; à escola é pensar e reorganizar o seu currículo e suas práticas educativas; aos pais, é conhecer as práticas pedagógicas dos professores e acompanhar o desenvolvimento de seus filhos.

### **3.5 Grêmios Estudantis e Conselho de Representantes**

Segundo Veiga (2003 *apud* Modolo, 2007, p. 37-38) existe também a organização estudantil, sancionada através da Lei Federal nº 7.398/85 que explicitou a criação e organização do Grêmios Estudantis como direito dos alunos, como um órgão independente da direção da escola, escolhido por meio de voto direto e secreto. É o órgão que incentiva a participação política dos alunos. É um mecanismo democrático. É uma forma dos alunos aprenderem a resolver seus problemas entre si. É o processo e o produto da ação dos alunos como sujeitos coletivos concretos

Os Conselhos de Representantes de Turmas também é uma 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. Segundo Santos (2011) 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. Suas funções complementa o autor é de 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 mediadores pacíficos 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 sócio-educativas e desportivas que aperfeiçoem práticas sociais dos estudantes no cotidiano escolar.

Neste sentido, Santos (2011) conclui que a criação de um Grêmio Estudantil e de um Conselho de Representantes de Turmas enriquece a vida dos alunos, pois possibilita que os mesmos aprendam, na prática, noções de responsabilidade.

A instituição desses órgãos colegiados, segundo Veiga (2003, p. 125 *apud* Modolo, 2007, p. 38), expressão os fundamentos da gestão democrática, com as escolas preocupando-se em formas alternativas para a construção de sua identidade, almejando uma educação de qualidade sustentada em concepções “cooperativas, solidárias, autônomas, intra e inter escolares”.

### **3.6 Círculo de Pais e Mestres**

Segundo Modolo (2007) o Círculo de Pais e Mestres (CPM) é a instituição que tem como finalidade colaborar no aprimoramento da educação e na integração família-escola-comunidade. Foi regulamentada em 1978, substituindo a Caixa Escolar criada em 1956. A autora diz que o CPM 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.

Segundo Veiga (2003, p. 120 *apud* Modolo, 2007, p. 37), o CPM, 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.

Carvalho (2008) diz que o CPM é uma importante instância de participação democrática e representa pais, professores e funcionários que buscam integrar os segmentos escolares e colaborar no aprimoramento do processo educacional e na integração família-escola. Esse espaço não tem

caráter político-partidário, atua sem fins lucrativos e não remunera seus membros. Atualmente, sua principal função, em conjunto com o Conselho Escolar, é atuar na gestão da unidade escolar, participar das decisões relativas à organização e funcionamento da instituição nos aspectos administrativos, pedagógicos e financeiros.

#### 4 ESPAÇOS EVIDENCIADOS DE PARTICIPAÇÃO NA ESCOLA PESQUISADA

Uma educação de boa qualidade é um objetivo que os cidadãos almejam, principalmente os envolvidos diretamente, como o caso dos pais, alunos e professores. Mas para que isso aconteça é necessário efetivarmos algumas práticas para concretizar esse desejo. E para tal, acreditamos que a participação dos envolvidos seja fundamental para a melhoria da qualidade, pois esta deve ser uma busca constante para dar sustentabilidade às ações desenvolvidas pelo gestores democráticos.

O gestor líder que busca a interação e a integração em seu grupo escolar consegue desenvolver seu trabalho com mais êxito e sucesso tendo suas decisões legitimadas pelo envolvimento da comunidade escolar, e pensando nisso, realizou-se a pesquisa para conhecer os espaços existentes que proporcionam a participação da comunidade na gestão das políticas da escola. Nesse sentido, a pesquisa realizada na escola ijuiense, os participante da pesquisa tiveram a oportunidade de relatar sobre esses espaços.

O PDE, que é um programa de apoio à gestão escolar baseado no planejamento participativo destinado a auxiliar a escola a melhorar a sua gestão, e sobre este aspecto um professor relatou que: *“a gente faz reuniões pra decidir assuntos, como o PDE que teve a participação dos professores”* (P1). Outro professor já enfatizou que este plano *“busca desenvolver e implementar ações que melhorem os resultados da escola”* (P2).

Outro espaço existente que apareceu na pesquisa foi para a elaboração do PPP. Este que define a identidade da escola e indica caminhos para o ensino de qualidade, foi levantado por um professor: *“toda escola tem objetivos que deseja alcançar, metas a cumprir e sonhos a realizar e para isso tem a construção do projeto político-pedagógico em parceria com a comunidade”* (P1).

O Conselho Escolar foi outro mecanismo levantado pelos entrevistados que se constitui em um espaço para a participação social, como diz um professor: *“a escola tem o conselho escolar onde envolve os alunos e são realizadas reuniões conforme a necessidade”* (P2). A direção já diz que o conselho escolar *“[...] é o local que juntamente com a direção é responsável pela gestão da escola, e é constituído por toda a comunidade escolar, como por exemplo: os pais, alunos, professores e funcionários”* (VD).

A pesquisa revelou também a existência da realização do Conselho de Classe na escola, que é uma reunião avaliativa do processo de aprendizagem dos alunos, do desempenho dos professores, dos resultados das estratégias de ensino utilizadas, da adequação da organização curricular e de outros aspectos referentes ao processo no sentido de avaliar coletivamente. Um professor relatou: *“[...] o conselho de classe é onde é decidido vários pontos sobre alunos, problemas de aprendizagem e sobre o que vai ser feito”* (P1). Já um aluno disse na entrevista ao ser questionado sobre espaços abertos para participação: *“acredito que seja o conselho de classe um espaço existente para os alunos discutirem os problemas da escola”* (A2). Na entrevista realizada com a direção, esta informou que:

*O conselho de classe é onde realizamos com a presença de alunos, professores, direção e coordenação, turma por turma em cada trimestre, para analisarmos as dificuldades e os progressos dos alunos nas diferentes áreas do conhecimento* (VD).

A coordenação pedagógica, quando entrevistada, relatou aspectos sobre o conselho de classe e sobre o CPM:

*Os espaços para participação que lembro no momento é o conselho de pais e mestres e o conselho de classe são espaços onde são tomadas decisões na escola onde todos podem participar e expor suas ideias, mas a gente sente falta no noturno a participação dos pais se envolvendo na escola ficando essa lacuna no processo democrático são poucos os que vem, a escola procura convidar através dos alunos ligar para convidá-los mas não surte muito efeito e isso acontece também porque muitos já trabalham são mais independentes de alguma forma mas na maioria são menores* (CP).

O Círculo de Pais e Mestres – CPM, é o espaço que tem por finalidade integrar a família com a escola e a escola com a comunidade, para o

desempenho mais eficiente e autossustentável do processo educativo. Para tanto, além do que a coordenação pedagógica relatou acima sobre o mesmo, um professor se referiu a questão dizendo: *“a participação dos pais no noturno é muito fraca os pais tem quase que abandonado seus filhos na escola são poucos os que vem participar, já no diurno há mais presença e participação dos pais nas reuniões do CPM.”* (P1)

Ainda sobre o CPM, a direção quando entrevistada, expos que *“possuímos na escola o conselho de pais e mestres para que principalmente os pais tenham conhecimento do que esta acontecendo na escola assim podendo contribuir de alguma forma.”* (VD). Já um pai relatou:

*Tem as reuniões do CPM, mas não tenho conseguido participar sempre, acho importante, mas eu sei que a escola vai sempre decidir pelo melhor, a direção apresenta o assunto debatemos e falamos algumas ideias e juntos tentamos decidir e a direção concorda com algumas coisas* (P1).

Não concordando fielmente com o discurso de um pai, um aluno diz que:

*Tem na escola reunião de pais, só que eu acho que mesmo com isso não há muita democracia na escola porque a direção já decide tudo e só apresenta nas reuniões e os pais só aceitam e se algum não concorda eles (a direção) de alguma maneira dão um jeito de convencer de que daquela forma será melhor, são poucos os pais que participam, talvez se participassem mais seria melhor* (A2) (grifos nossos).

Sobre o Grêmio Estudantil, que se trata de uma instituição que representa os interesses dos alunos, num espaço que permite os mesmos discutirem, criarem e fortaleçam inúmeras possibilidades de ação, tanto no ambiente escolar como na comunidade, sendo também um espaço de aprendizagem, cidadania, convivência, responsabilidade e luta por direitos, um professor destacou dizendo que: *“agora tá sendo criado na escola o grêmio estudantil, esse eu não sei como funciona, mas tem vários alunos bem empenhados com este espaço”* (P1).

A direção sobre este espaço diz: *“o grêmio estudantil que tá sendo criado será um meio dos alunos expressarem suas ideias e anseios referente à escola e de alguma forma poder ajudar nesse processo de democratização”*.

(VD). Um aluno entrevistado referenda falando sobre os espaços existentes na escola para a participação social na gestão: *“acho que o Grêmio seria um desses espaços porque ele é um porta voz dos alunos aqui na escola onde vamos colocar nossas ideias e para melhorar a escola”* (A3).

Para surpresa, a pesquisa revelou que um professor, um pai e um aluno entrevistados declararam não ter conhecimento de nenhum espaço em que a comunidade escolar possa participar na gestão das políticas da escola.

A direção ainda complementa sobre a sua gestão:

*A democracia existe na escola e algum desses espaços são abertos para isso, o que acontece é que os pais não costumam participar das reuniões e muito menos da vida escolar de seus filhos, e o que acaba acontecendo é que temos que tomar decisões e na maioria das vezes temos pouca ou nenhuma participação deles* (VD).

## CONCLUSÃO

Através do estudo realizado, a partir dos objetivos propostos, formulados de acordo com o problema levantado, de conhecer e descrever as práticas de participação social existentes na gestão de uma escola pública de ensino médio do município de Ijuí-RS, visando a construção de uma aprendizagem de qualidade, através da participação de todos, pode-se constatar que escola, família e comunidade devem andar juntas para que aconteça uma verdadeira interação e exercício de democracia e conseqüentemente uma educação significativa e formadora do aluno.

A gestão escolar democrática participativa é o elemento de democratização da escola, e assim conseqüentemente da sociedade, no sentido de articular as relações sociais com o contexto escolar, e deve ser construída dia-a-dia pelas figuras dos professores, alunos, pais e funcionários que possuem como desafio perceber que a igualdade de oportunidade para a democracia significa igualdade de oportunidades reais para todos, pois ainda são muito precárias quaisquer previsões sobre o futuro da participação social nos processos de gestão, mas mesmo assim se entende a necessidade do contínuo esforço na construção de uma sociedade que reconheça seu direito a ter direitos, investindo assim na qualificação do processo participativo para obter ações propositivas e capacidade de participar eficazmente nos espaços existentes, e para tal, devemos fortalecer e ampliar as possibilidades da participação social na gestão, potencializando as ações oriundas da comunidade.

No desenvolvimento deste trabalho, através da pesquisa, pode-se perceber que a gestão da escola estudada 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. E ainda, que a gestão não se dá fragmentada e isolada na unidade escolar, e sim no compartilhamento de ideias, no sentido crescente e nas ações coletivas, pois a responsabilidade de condução da escola não está centrada na figura do diretor, e sim numa referencia aos diferentes atores, num processo de cogestão com toda a comunidade escolar.

Os objetivos foram alcançados, pois, no decorrer da pesquisa verificou-se que todos os espaços previstos para participação da comunidade existem na escola, ou seja, ficou claro que todas as instâncias de ação coletiva que garantam que a escola cumpra o seu papel social estão presentes no cotidiano da escola, como o caso do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE); a elaboração e implantação do Projeto Político Pedagógico da escola; o Conselho Escolar; Conselho de Classe; Grêmios Estudantil; e o Círculo de Pais e Mestres.

Conclui-se, portanto, que apesar de um entrevistado considerar que algumas decisões são tomadas arbitrariamente, os demais entrevistados mostraram estarem convencidos da existência destes espaços para a participação social, e que existe uma proposta de uma gestão democrática na escola, em que as pessoas que fazem parte da comunidade escolar têm autonomia e liberdade de ação.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. **Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor**. Brasília/DF. v. 5, 2005.

\_\_\_\_\_, **Lei nº 9394**, de 20 de dezembro de 1996. Diário Oficial da União, nº 248, 1996.

\_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988. São Paulo.

\_\_\_\_\_. **PDE Escola: Perguntas e respostas**. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Diretoria de Fortalecimento Institucional e Gestão Educacional. Coordenação Geral de Gestão Educacional. Disponível em: <http://www.blogeducacao.org.br/wp-content/uploads/2010/04/O-que-é-o-PDE-Escola.pdf> Acessado em 24/09/2012.

CARVALHO, Elma Julia Gonçalves de, *et al.* **Gestão Escolar**. Secretária de Estado do Paraná: Universidade Estadual de Maringá, 2008.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

COELHO, S.B.R.; LINHARES, C. **Gestão Participativa no Ambiente Escolar**. Revista Eletrônica Lato Sensu – Ano 3, nº 1, março de 2008.

CORRÊA, Darcísio. **Estado, Cidadania e Espaço Público** – As contradições da trajetória humana. Ijuí: Ed. Unijuí, 2010.

DALLARI, Dalmo de Abreu. **O que é Participação Política**. Coleção Primeiros Passos, n. 2. São Paulo: Abril Cultural/Editora Brasiliense, 1984.

DEMO, Pedro. **Participação é Conquista**. 3 ed. São Paulo: Cortez, 1986.

DESLANDES, Suely Ferreira (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

GADOTTI, Moacir. **Pedagogias participativas e qualidade social da educação**. In: BRASIL. Ministério da Educação. Seminário Internacional: Gestão Democrática da Educação e Pedagogias Participativas – caderno de textos. Brasília/D.F, 2006.

GADOTTI, Moacir. **Projeto Político Pedagógico da escola cidadã: construindo a escola cidadã**. Brasília: MEC, 1998. (Série de Estudos de Educação a Distância).

LAVILLE, Christian. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola**: teoria e prática. 5ª ed. – Goiânia/GO – Editora Alternativa, 2004.

LUCK, H. **Gestão educacional**: estratégia, ação global e coletiva no ensino. In. FINGER, A. et al. Educação: caminhos e perspectivas. Curitiba: Champagnat, 1996.

\_\_\_\_\_. et al. **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**. EM ABERTO, Brasília, v.17, n.72, p. 11-33, fev/jun.2000.

\_\_\_\_\_. **Gestão Educacional**: uma questão paradigmática. v. 1 – Petrópolis/RJ. – Vozes, 2006a. Série: Cadernos de Gestão.

\_\_\_\_\_. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. v. 2 – Petrópolis/RJ. – Vozes, 2006b. Série: Cadernos de Gestão.

\_\_\_\_\_. **A gestão participativa na Escola**. v. 3 - Petrópolis/RJ. – Vozes, 2006c. Série: Cadernos de Gestão.

FREIRE, P. **Conscientização: Teoria e prática da libertação**: uma introdução ao pensamento de Paulo Freire. 3 ed. São Paulo: Moraes, 1980.

MARQUES, Mario Osório. **Pedagogia: a ciência do educador**. Ijuí/RS: Unijuí, 1990.

MODOLO, Camila Pilastrri. **A Gestão Escolar Democrática Participativa e Ação Docente**. Bauru:, 2007.

PARO, V.H.. **Administração Escolar: introdução crítica**. – 13ª ed. – São Paulo: Cortez, 2005.

RIBEIRO, Antonio Parente; HOPSTEIN, Graciela; FREIRE, Liane. **Mecanismos de Participação da Sociedade Civil no Planejamento e Gestão de Políticas Públicas em Desenvolvimento** – a experiência do Projeto ELU (Educação para Limpeza Urbana). São Luiz/MA: II Jornada Internacional de Políticas Públicas, 2005.

SANTOS, Iris Pereira de Lima dos. **A Gestão Democrática da Escola**: as relações político-pedagógica do coletivo docente e seu gestor. Salvador, 2011.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **A prática pedagógica do professor de didática**. Campinas, SP: Papirus, 1989.

\_\_\_\_ (org.). **Projeto Político Pedagógico da escola:** uma construção possível. Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico. 15 ed. Campinas, SP: Papyrus, 2002.

VELERIEN, Jean; DIAS, João Augusto. **Gestão da escola fundamental:** subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento. São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO/MEC, 1992.

## APÊNDICE 1



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

### TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Como estudante do Curso de Especialização em Gestão Educacional, na UAB/UFSM, estou desenvolvendo o estudo: “**PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO ESCOLAR: APRENDENDO E CONSTRUINDO CIDADANIA**” Tal pesquisa objetiva a coleta e análise de dados que resultarão na monografia de conclusão de curso, sob a orientação do Prof. Celso Ilgo Henz.

Trata-se de um estudo a cerca da gestão democrática na escola pública no sentido de identificar e demonstrar quais são os espaços existentes e utilizados que proporcionem autonomia e melhoria da qualidade de participação de todos os segmentos da escola. A pesquisadora responsável é Cíntia Cristina Kunz, aluna do referido curso. O pesquisador compromete-se em esclarecer devida e adequadamente qualquer dúvida ou questionamento que os colaboradores venham a ter no momento da pesquisa ou, posteriormente, através do telefone (55) 9942 3527 ou e-mail [cintiak27@hotmail.com](mailto:cintiak27@hotmail.com).

Após ter sido devidamente informado de todos os aspectos desta pesquisa e de ter esclarecido minhas dúvidas, eu ..... autorizo a realização do questionamento sobre a temática proposta. ( ) Sim ( ) Não.

Em caso positivo, concordo com a utilização das minhas escritas, sem identificação do meu nome, apenas com nome fictício, nos relatórios da pesquisa e publicações associadas. ( ) Sim ( ) Não.

Ijuí-RS,.....de.....de 2012.

Assinatura do entrevistado

Assinatura do pesquisador

## APÊNDICE 2



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

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA**

Quais são os instrumentos existentes na escola para a participação da comunidade para formulação, execução e controle das estratégias de gestão?

Que participação se trata?

Participação em que? Em que espaços?

Para que?

Como?

Quem é chamado a participar?

Quem participa?

Quem são os cidadãos e as organizações aptas a participar?

Que desigualdades e/ou diferenças existem na participação?

*PDE? PPP? Conselho Escolar? Conselho de Classe? Grêmio Estudantil? CPM?*