



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

**A GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA E O PAPEL
DO DIRETOR NA BUSCA DA TRANSFORMAÇÃO:
REFLEXÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Rosângela Maria Garcia de Araújo

**Fortaleza, CE, Brasil
2010**

**A GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA E O PAPEL DO
DIRETOR NA BUSCA DA TRANSFORMAÇÃO: REFLEXÕES
TEÓRICAS E PRÁTICAS**

por

Rosângela Maria Garcia de Araújo

Monografia apresentada Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional, como requisito
parcial para obtenção do grau de **Especialista em Gestão Educacional**

Orientadora: Prof^a Ms. Neila Pedrotti Drabach

Fortaleza, CE, Brasil

2010

**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

**A GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA E O PAPEL DO
DIRETOR NA BUSCA DA TRANSFORMAÇÃO: REFLEXÕES
TEÓRICAS E PRÁTICAS**

elaborada por

Rosângela Maria Garcia de Araújo

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

Neila Pedrotti Drabach, Profª Ms. (UFSM)
(Presidente/Orientadora)

Maria Elizabete Londero Mousquer, Profª Drª. (UFSM)

Reinoldo Marquezan, Prof. Dr. (UFSM)

Maria Eliane Alves Lobo, Profª Ms. (PMF - Suplente)

Fortaleza, 18 de setembro de 2010.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que me fortalece a cada dia na fé, humildade e perseverança.

A minha família, que pacientemente cedeu e compreendeu a necessidade do tempo disponível a esse projeto.

Ao grupo de professores, funcionários, alunos, pais e comunidade que contribuiu com sua prática respondendo e dando opiniões sobre a pesquisa.

Tudo que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tornarem um pouco o destino da escola nas mãos também. Tudo que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente.
(Paulo Freire)

RESUMO

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

A GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA E O PAPEL DO DIRETOR NA BUSCA DA TRANSFORMAÇÃO: REFLEXÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

AUTORA: ROSÂNGELA MARIA GARCIA DE ARAÚJO
ORIENTADORA: NEILA PEDROTTI DRABACH

Data e Local de Defesa: Fortaleza, 18 de setembro de 2010.

Esta pesquisa trata do papel do diretor escolar em uma gestão participativa, que tem como princípio promover a transformação das relações entre a escola e o contexto social, melhorando o processo educativo escolar. Neste sentido, a investigação problematiza qual a função básica a ser desenvolvida pelo diretor de escola pública para garantir uma gestão participativa no ensino público. Diante disso, a pesquisa teve como objetivos compreender o processo de gestão participativa e suas implicações na organização escolar; caracterizar o perfil do diretor, identificando seu papel na gestão participativa; e situar a escola como espaço público de ação de todos os envolvidos, evidenciando as contribuições da gestão participativa na melhoria do processo educativo. Para tanto, a investigação teve como metodologia a pesquisa bibliográfica e o cotidiano da Escola Municipal de Educação Infantil e Fundamental Aprendendo e Ensinando (nome fictício), situada na cidade de Fortaleza – CE, como referencial empírico para reflexão sobre os assuntos discutidos neste estudo. Diante do estudo realizado, entendemos como papel do diretor em uma gestão participativa o de promover a integração e compromisso de todos na tomada de decisões e ações, com vistas a definir o bem comum a ser perseguido pela instituição.

Palavras-chave: gestão participativa, transformação, ambiente escolar.

ABSTRACT

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

A GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA E O PAPEL DO DIRETOR NA BUSCA DA TRANSFORMAÇÃO: REFLEXÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

**(A PARTICIPATORY MANAGEMENT AND
THE ROLE OF THE DIRECTOR IN SEARCH OF TRANSFORMATION:
THEORETICAL AND PRACTICAL REFLECTIONS)**

AUTHOR: Rosângela Maria Garcia de Araújo

ADVISER: Ms. Neila Pedrotti Drabach

Date and Location of Defense:

This research addresses the role of school principal in a participatory management, which is beginning to promote the transformation of relations between school and social context, improving the educational process at school. In this sense, research which discusses the basic function to be developed by the director of public schools to ensure a participatory management in public education. Therefore, the research aimed to understand the process of participatory management and its implications for school organization; characterize the profile of the director, identifying their role in participatory management, and situate the school as a public action of all involved, showing the contributions of participatory management in improving the educational process. Therefore, the research methodology was the research literature and daily life of the School for kindergarten and Elementary teaching and learning (fictitious name), located in Fortaleza - CE, as a reference for empirical reflection on the issues discussed in this study. Before this study, we understand how a principal's role in participatory management to promote the integration and commitment of all in decisions, in order to define the common good to be pursued by the institution.

Keywords: participatory management, processing, school environment.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	08
CAPÍTULO I- GESTÃO PARTICIPATIVA.....	10
1.1 O Conceito de Gestão.....	10
1.2 Gestão Participativa.....	14
1.3 Práticas Participativas na Gestão Escolar.....	15
1.4 Relações Pessoais e Sociais na Escola.....	18
CAPÍTULO II - DIRETOR DE ESCOLA.....	22
2.1 O Papel do Diretor Escolar.....	22
2.2 O Diretor da Escola: Agente de Transformação e Desenvolvimento Escolar.....	27
CAPÍTULO III – ESCOLA COMO ESPAÇO DA AÇÃO DE TODOS.....	32
3.1 Refletindo sobre a Importância da Escola se Desenvolver como Equipe.....	33
3.2 Planejar e Atuar na Busca de Transformar os Processos Educativos	35
3.3 A Participação dos Professores, Pais, Alunos e Funcionários na Gestão da Escola.....	39
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43
REFERÊNCIAS	45

INTRODUÇÃO

Durante a minha experiência como diretora de escola, sempre me questioneei sobre a forma como poderia ser trabalhada a gestão escolar incluindo a participação das pessoas, ou seja, fazendo com que todos se sentissem parte integrante de uma educação que acontece a várias mãos. Percebendo que é comum as pessoas entenderem que o diretor seja o responsável total e absoluto sobre a instituição em que atua, busquei na trajetória profissional compreender, com várias leituras e trocas de experiências com os colegas da área, como na realidade deveria acontecer uma gestão democrática. Somada à oportunidade de estudar mais sobre o assunto, no curso de Especialização à Distância em Gestão Educacional, me propus a buscar entender a seguinte questão: Qual o papel básico a ser desenvolvido pelo diretor de escola pública para garantir uma gestão participativa no ensino público?

Como gestora de uma instituição escolar pública da rede municipal de ensino em Fortaleza – Ceará, sempre tive o interesse em desenvolver um trabalho pautado em uma política democrática e participativa, buscando compreender e ser compreendida dentro da árdua tarefa que nós gestores buscamos desempenhar. Neste sentido, a pesquisa realizada utiliza-se do ambiente de trabalho como participante deste estudo.

Diante do exposto esta pesquisa teve como objetivos compreender o processo de gestão participativa e suas implicações na organização escolar; caracterizar o perfil do diretor, identificando seu papel na gestão participativa; situar a escola como espaço público de ação de todos os envolvidos, evidenciando as contribuições da gestão participativa na melhoria do processo educativo.

Para atingirmos estes objetivos, apoiamo-nos na pesquisa bibliográfica como metodologia da pesquisa e no cotidiano da Escola Municipal de Educação Infantil e Fundamental Aprendendo e Ensinando¹, na qual sou gestora atuando na função de Diretora Escolar, como referencial empírico para reflexão sobre os assuntos discutidos neste estudo.

Com isso, apresentamos nesse trabalho uma reflexão sobre a necessidade de se vivenciar uma gestão participativa nos tempos atuais seguido da importância

¹ Nome fictício.

do papel do diretor, como um dos sujeitos que busca transformar a realidade existente.

O trabalho discute idéias pertinentes à melhoria da participação de todos os envolvidos na instituição como o diretor, o coordenador, o professor, o funcionário, os pais, os alunos e comunidade, sugerindo estratégias na visão de vários autores especialistas nesse assunto.

O texto da monografia está organizado em três capítulos. No primeiro buscamos compreender qual seria o conceito de gestão participativa, conhecendo a opiniões de Luck (1986), Paro (1986) e Cury (2002) sobre o assunto, resgatando as contribuições de cada autor.

No segundo capítulo buscamos entender as funções do diretor de escola pública, suas relações e influências no desenvolvimento da educação, como poderia atuar sendo agente de transformação e desenvolvimento na promoção integral das ações educativas.

No terceiro capítulo refletimos sobre a importância da escola como espaço público de ação de todos os envolvidos, evidenciando as contribuições da gestão participativa na melhoria do processo educativo.

O desenvolvimento do tema “a gestão participativa e o papel do diretor na busca da transformação” vem mostrar de forma sucinta que é mais do que necessário nos tempos atuais essa transformação para o crescimento da educação de qualidade e o quanto a figura do diretor contribui para essa mudança, embora não seja o único responsável por ela.

CAPÍTULO I

GESTÃO PARTICIPATIVA

1.1 O Conceito de Gestão

O conceito para gestão nem sempre foi o mesmo, sofreu alterações no decorrer dos tempos. A seguir será abordado através de estudos, os conceitos da palavra gestão, nos mais diversos textos, autores e opiniões, no sentido de compreender suas diversas facetas e definir o conceito tomado como base neste estudo.

Na literatura destinada ao significado da palavra encontra-se o nosso dicionário da Língua Portuguesa, neste podemos encontrar as seguintes expressões: a palavra gestão é originária do termo em latim *gestione* que significa a ação de gerir, gerência, administração ou direção. A palavra administrar, por sua vez, é definida como forma de governar, reger, ordenar os fatores e controlar eficiência e produção (AURÉLIO, 2004). Nesta ótica, a palavra gestão em si significa gerir, assim como administrar, tem a ver com todo o controle e ações propostas envolvendo um conjunto que pode envolver pessoas, empresa, produtos, serviços, clientes. Gerir é conseguir controlar com eficiência, ou busca-se isso.

Gestão é planejar, organizar, liderar e coordenar as pessoas que constituem uma organização, as tarefas e atividades por estes realizadas.

A partir destas definições, podemos entender que se refere a um modelo de gestão voltada para o taylorismo/fordismo que defendem os princípios de que as melhores formas de bom desempenho sejam o planejar e supervisionar, valorizando o treino e a divisão de tarefas.

Buscando compreender e ampliar os significados sobre a palavra gestão procurou-se entender e aprofundarmos nos estudos feitos por estudiosos da área da educação, como Luck (1996), Cury (2002) e Paro (1986).

Segundo Luck (1996) o entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a idéia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas, analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto.

Isso porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva de seus componentes pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um todo orientado por uma vontade coletiva (LUCK, 1996).

Na concepção de Cury (2002), a palavra gestão advém do verbo latino *gero gessi, gestum, gerere*, cujo significado é levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer e gerar. Assim, o termo tem sua raiz etimológica em *ger* que significa fazer brotar, germinar, fazer nascer.

Paro (1986), por sua vez, entende por gestão o ato ou efeito de ações que mediam a execução dos objetivos, contrariando a concepção de gestão como controle e divisão do trabalho. Nas palavras do autor,

[...] gestão, aqui entendido como sinônimo de administração e que, no senso comum de uma sociedade autoritária, costuma ser associado apenas a procedimentos “técnicos”, mais ou menos especializados, de organização e funcionamento empresarial, ou a seu aspecto de controle do trabalho alheio. Em seu aspecto mais geral e rigoroso, todavia, administração tem a ver com a utilização racional de recursos para a realização de determinados fins (PARO 1986).

Considerando relevante também se apropriar dos entendimentos da palavra gestão àqueles que fazem parte do meu convívio e aprendizado, registro a seguir como a comunidade da escola EMEIF Aprendendo e Ensinando, situada na periferia de Fortaleza - CE, precisamente no bairro Álvaro Weyne, onde atualmente sou diretora, compreende o termo em questão.

Buscando entender como as pessoas que trabalham nessa instituição percebem ou entendem o que significa a palavra gestão realizamos encontros periódicos questionando o assunto e analisando suas interpretações em torno. Deste processo, pudemos apreender que os funcionários da escola entendem gestão como sendo o mandato reservado ao diretor executar. Já os professores entendem como sendo o conjunto de ações exercidas diretamente pelos que fazem a escola para que seja conduzido o trabalho na instituição, distribuídos por todos os segmentos existentes na escola.

Os alunos e os pais entendem como sendo ações do diretor para manter a escola em atividade, atribuindo a essa figura a responsabilidade maior de todo o funcionamento da instituição.

Os coordenadores pedagógicos entendem como sendo ações conjuntas exercidas por todos incluindo sobre esse conjunto os professores, alunos, pais e

responsáveis bem como os funcionários e órgãos que de forma indireta nos orientam e complementam as ações desenvolvidas diariamente como a SME (SECRETARIA DE EDUCAÇÃO) e a SER I (SECRETARIA EXECUTIVA REGIONAL I).

Buscando entender de onde vem esta idéia de que a função do Diretor, como nos diz Acúrcio (2004), é “zelar pelo bom funcionamento da escola, centralizando em si todas as decisões e administrar com prudência os eventuais imprevistos”, como apontado pelos funcionários, alunos e pais, precisamos fazer uma retrospectiva na história educacional brasileira. Apesar de ser expressa em uma realidade situada, esta concepção em torno da gestão escolar continua imperando em muitos contextos.

A partir de uma visão histórica, podemos apontar que a partir da década de 1930, o processo de industrialização iniciado no país demandou a ampliação do sistema de ensino, tendo em vista a formação de mão de obra para as fábricas. O crescimento dos estabelecimentos escolares, como aponta Carneiro Leão, educador dessa época, passou a complexificar a tarefa escolar diante da ampliação de sua oferta, o que conduziu o campo educacional a “inspirar-se na organização inteligente das companhias, das empresas, das associações industriais ou comerciais bem aparelhadas” (LEÃO, 1945, p. 154).

O funcionamento das escolas passou então a se fundamentar nas teorias gerais da administração que norteiam empresas criadas por Taylor, Fayol e Ford que defendem os princípios abaixo colocados:

- ✓ Ter na empresa um responsável para planejar e controlar o maior funcionamento das produções;
- ✓ Determinar à divisão do trabalho, formatando uma hierarquia e a distribuição de tarefas que valoriza a autoridade, a disciplina, a subordinação e a fragmentação do todo (MAXIMINIANO, 2000).

Baseado na eficácia e eficiência para medir a qualidade do ensino, estas concepções desenvolveram-se a história educacional por um bom tempo, vindo a administração escolar do ponto de vista da ênfase no comando, na centralização e no controle para a busca de resultados.

Os movimentos históricos na busca de uma educação para todos modificam-se a passos lentos e encontram resistências político-culturais. Cabe à sociedade

pressionar com vontade o governo para que mudanças aconteçam e avançar na mudança das estruturas organizacionais em prol de uma prática democrática.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB nº 9394/96, chega recheada de artigos que fortalecem o direito à educação e à participação, buscando garantir uma gestão verdadeiramente democrática, embora temos conhecimento que a lei por si só não efetiva as ações necessárias para se tornar realidade.

Para mudar essa realidade surge a necessidade de se politizar as ações administrativas e trazer para junto dessa administração a participação de todos que fazem parte da instituição vendo-a como sendo social e política, ressignificando assim as concepções historicamente construídas de que a gestão escolar é responsabilidade do Diretor.

Percebe-se dentro de nossa realidade a divisão de opiniões acerca do assunto deixando espaço para podermos nos apropriar da criação de momentos de discussões e definições ao nível de grupo sobre tal. Para que a participação seja realidade, se faz necessário meio e condições favoráveis, repensando nos ambientes, o autoritarismo e as distribuições do poder, promovendo as reflexões de forma favorável à participação e a construção coletiva, que significa tomar decisões de forma organizada com direcionamento na construção do bem comum da instituição.

Somos seres sociais, pois faz parte da nossa natureza vivermos em grupo. Não se pode conviver num ambiente sem a ajuda mútua e não seria diferente na instituição escolar, pois precisarmos um dos outros para fluir as ações do dia-a-dia da escola. Conforme ressalta Ferreira:

Gestão na educação está calcada nos princípios da sabedoria de viver junto respeitando as diferenças, comprometida com a construção de um mundo mais humano e justo para todos os que nele habitam, independentemente de raça, cor, credo ou opção de vida (FERREIRA, 1998, p.17).

A citação de Ferreira traz à tona um fato que deve ser levado em consideração: o de que uma gestão pautada na educação respeita as diferenças e se compromete com a construção de um mundo melhor, sendo esta a que queremos propor a ser trabalhada no nosso ambiente escolar.

Temos que ter a consciência que será através da descentralização das ações no ambiente escolar que teremos vez e voz na garantia do poder de autonomia e decisão das melhores ações para o bem comum. Bem comum esse que estará

voltado para a construção de uma educação de qualidade que visa à atuação do cidadão como ser de uma sociedade globalizada.

A gestão escolar precisa ser entendida como uma gestão exercida a várias mãos por se tratar de um espaço humanizado e social, necessitando da parceria, ação e participação de todos.

1.2 Gestão Participativa

Partindo dos significados sobre gestão entendemos que os novos conceitos buscam investir na ampliação das responsabilidades e conseqüentemente na busca de parceiros que trabalhem para que as ações aconteçam. O trabalho coletivo possibilita a articulação entre a comunidade escolar e é fundamental para sustentar a dinâmica da escola. A idéia de participação movimenta a instituição reconhecendo a necessidade de unir mudanças na estrutura e nos procedimentos, impulsionando para uma ação construtiva, melhorando a qualidade educacional.

O entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a idéia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isso porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva (LUCK, 1996, p. 37).

Apesar de parte da literatura da área utilizar gestão e gestão participativa como sinônimos, preferimos utilizar o termo Gestão Participativa, ao invés de apenas gestão, para demarcar a importância da participação neste processo, como também para desvincular do entendimento de que gestão é responsabilidade única do diretor escolar.

A gestão participativa corresponde a uma unidade de princípios e ações que viabiliza e permite mediar o envolvimento das pessoas nas tomadas de decisões necessárias à promoção das metas para o bem de todos. Além disso, tem o intuito de melhorar as relações no ambiente escolar, pois proporciona a participação de todos dando opiniões, decidindo ações, programando metas, ou seja, valorizando as idéias dadas por todos independente do cargo ou função que exerça dentro dela.

Todos os envolvidos – pais, alunos, funcionários, comunidade e ou professores – numa gestão participativa se sentem motivados gostando de fazer

parte e se sentido reconhecido. Com isso, abrem-se caminhos para a inovação, pois se sentem e pensam como gestores da organização da escola.

De acordo com Ferreira (1998) a gestão participativa deve ser entendida dentro de quatro dimensões:

- ✓ No processo de tomada de decisões que se refere a análise das situações apresentadas com vista a uma decisão;
- ✓ No processo de integração que se refere a promover, estimular e articular as pessoas a participarem e reconhecer-se como grupo;
- ✓ No processo de controle público que se refere a acompanhar, examinar e articular prestação de contas e conservação do patrimônio público de acordo com as leis;
- ✓ No processo específico-simbólico que se refere ao mecanismo de participação utilizado pelo grupo como manifesto para conseguir atingir os objetivos coletivos em questão;

Compreender historicamente o termo “gestão” permitiu-nos conhecer a trajetória desta prática no campo educacional, evidenciando as dificuldades na mudança de concepção de uma prática administrativa centralizada para um processo democrático.

1.3 Práticas Participativas na Gestão Escolar

Tendo consciência de ser urgente uma mudança no entendimento de alguns segmentos da comunidade escolar da EMEIF Aprendendo e Ensinando no que se refere à gestão e ainda mais na gestão participativa, pensamos em formas, ações e dinâmicas para incluir a participação de todos. À medida que os problemas iam surgindo fomos criando rodas de conversas para definir ações necessárias.

Certo dia em um dos recreios (hora da brincadeira) surge um tumulto na quadra e logo fomos chamados (diretor e professores). Chegando à quadra (local onde se encontrava os alunos) constatamos que havia uma disputa de espaço sobre quem iria utilizar a quadra, se meninos ou meninas. Escutamos os relatos de ambas as partes e para a surpresa dos alunos pedi que escolhessem um representante de cada grupo e em dez minutos nós traríamos a resposta. Levamos os representantes a uma sala reservada e escutamos, decidindo por argumentação convincente que

naquele dia a quadra seria das meninas. No dia seguinte mais reivindicações apareceram e tivemos que discutir por vários dias até encontramos soluções para todos os problemas surgidos.

Durante todo esse processo o que mais me chamou atenção foi à indignação dos alunos por não ver da direção uma ordem a ser seguida como estavam acostumados a ter, pois a direção anterior a minha entrada na escola teria atitudes mais conservadoras e radicais, retirando todos do espaço finalizando naquele dia o momento de lazer dos alunos como punição e castigo pelo acontecido.

Os questionamentos surgiam agora em busca de uma ordem mostrando que quando estamos com um problema na mão para ser resolvido, fica complicado agir mostrando imaturidade do grupo no assunto.

Logo fora entendido que eles mesmos tinham autonomia para se organizarem e formarem equipes dividindo espaços e experimentando estratégias. O grupo de alunos passa a conviver com uma gestão participativa que prima por autonomia, organização, diálogo e respeito às opiniões.

Investir numa gestão participativa requer características de um grupo que planeja melhorar a qualidade do processo da aprendizagem de todos, serem mais profissional em suas ações bem como desenvolver objetivos comuns a toda comunidade escolar.

Luck (1996) sugere que tanto os gestores quanto as pessoas envolvidas na instituição devem criar um ambiente estimulador dessa participação, processo esse que se efetiva a partir de algumas ações especiais:

- 1) Criar uma visão de conjunto associada a uma ação de cooperativismo;
- 2) Promover um clima de confiança;
- 3) Valorizar as capacidades e aptidões dos participantes;
- 4) Associar esforços, quebrar arestas, eliminar divisões e integrar esforços;
- 5) Estabelecer demanda de trabalho centrado nas idéias e não em pessoas;
- 6) Desenvolver a prática de assumir responsabilidades em conjunto;

Promover na escola uma gestão participativa nos parece ser um processo complicado e demanda tempo e paciência, pois se trata de um aprendizado coletivo. Devemos entender que por se tratar de um processo que será vivido por varias pessoas o ritmo é lento, portanto deve ser freqüente e estimulante. É importante também se estar atento a qualidade do processo de organização que deve ser desde as definições das metas até a execução das mesmas.

Nossa escola - Aprendendo e Ensinando - tem se empenhado em manter o dia a dia focado em um só objetivo onde todos tenham como visão a cooperação. Embora enfrentarmos o cansaço diário, os resultados tem se ampliado nesse sentido.

Estamos investindo em projetos que busquem alinhar a cooperação de todos, incluindo a comunidade na busca de serem mais presente e participativo, tentando fazê-la entender o quanto é importante essa união. Um clima de confiança faz parte da rotina de nossa escola no que se refere a aprendizagem, segurança e violência. Nossa rotina é tranqüila, pois o processo de intervenção acontece com responsabilidade e consciência de todos, promovendo assim um clima tranqüilo entre escola e comunidade.

No que se refere à valorização da capacidade e aptidão do grupo escolar temos refletido sobre como ampliar as ações, pois há muito que aprender a esse respeito, para que possamos crescer nesse sentido.

Confesso que atuar de forma participativa demanda tempo, aprendizado e maturidade, ponto esse que emperra o processo para associar esforços, quebrar arestas, eliminar divisões e integrar esforços. O grupo precisa de tempo para ensaiar e poder caminhar a passos mais firmes. Encontramo-nos em processo de construção e investimento de ações que proporcione um ritmo mais alinhado dentro da perspectiva grupal.

Diante das experiências obtidas durante esses anos (2006 a 2010) temos buscado estratégias na ânsia de atingir metas que favoreçam uma ação conjunta. É bem verdade que a caminhada tem nos feito alcançar diferentes e riquíssimas experiências positivas. Temos refletido bastante sobre nossos planos e objetivos e avaliamos que hoje as responsabilidades tem se tornado parte mais leve da história, pois estamos nos percebendo como um grupo que prima por bens comuns.

As relações pessoais e sociais na escola são pontos na qual nos estenderemos logo abaixo, pois se trata de experiências de grande crescimento no convívio e a cada dia estamos buscando ter mais consciência em manter as ações centradas nas idéias e no bem comum.

1.4 Relações Pessoais e Sociais na Escola

Nas relações pessoais e sociais todos nós buscamos deixar registradas nossas marcas, tanto de ensinamentos como de aprendizados. As relações entre pessoas têm sempre uma força de integração ou de conflitos. Durante qualquer relação seja ela em família, na escola ou no trabalho, pode haver diferenças de opiniões, valores, prioridades, causando atritos e ou desentendimentos (BOOG, 2004).

Weber (1967) diz que a relação social seria uma conduta de vários indivíduos, reciprocamente orientada e dotada de sentido partilhado pelos diversos agentes de determinada sociedade. Dentro da escola e fora dela estamos rodeado de relações diretas ou indiretas que transformam e formam as relações da sociedade.

As relações sociais e pessoais são formadas pelas as ações do dia a dia vivida aqui diretamente na escola e na sociedade, elas direcionam nossa forma de conduzir os acontecimentos e resolver problemáticas surgidas.

A idéia fundamental de Durkheim (1973) sobre as relações sociais diz que: os indivíduos que participam dos mesmos grupos e da mesma sociedade compartilham valores, crenças e normas coletivas que os mantêm integrados. Uma sociedade somente pode funcionar se tais valores, crenças e normas constroem as atitudes e os comportamentos individuais, provocando uma solidariedade básica, que orienta as ações dos indivíduos. A escola e sua dinâmica busca educarem-se em sociedade. É pela educação nas relações sociais que nós tornamos os seres que somos.

Para Durkheim (1973) os princípios básicos que fundamentam e regem as relações sociais são: continuidade, conservação, ordem, harmonia, e equilíbrio. Estes princípios regem tanto no sistema social, como nos subsistemas. A **continuidade** acontece revelando-se intrinsecamente no diálogo surgido no dia-a-dia e nas ações que mantêm os hábitos necessários. A **conservação** diz respeito à sociedade preservar os bons costumes respeitando a ordem e natureza do processo das relações em si. O que se refere a **ordem** vejo como a mola que regula e orienta a priorização dos fatos, determinando o tempo de cada coisa. A **harmonia** seria o espaço de respeito que deve existir entre cada caso e necessidade das relações. O **equilíbrio** é percebido como o limite das relações em si.

Conforme Noé (2000), para Durkheim (1973),

A educação ter por objeto único e principal o indivíduo e seus interesses, ela é antes de tudo o meio pelo qual a sociedade renova perpetuamente as condições de sua própria existência. A sociedade só pode viver se dentre seus membros existe uma suficiente homogeneidade. A educação perpetua e reforça essa homogeneidade, fixando desde cedo na alma da criança as semelhanças essenciais que a vida coletiva supõe (p. 04).

Vale ainda ressaltar que para Durkheim (1973), a educação pode ser compreendida como o conjunto de ações exercidas das gerações adultas sobre as que ainda não alcançaram o estatuto de maturidade para a vida social. A influência desses fatos na construção das relações sociais e pessoais tem um peso forte e a escola entra com uma grande responsabilidade, pois deve criar relações e ações que prevaleça os padrões de igualdade, a democracia e o desenvolvimento necessário a sociedade.

Dessa forma, Durkheim (1973) acreditava que a sociedade seria mais beneficiada pelo processo educativo. Para ele, “a educação é uma socialização da jovem geração pela geração adulta”. E quanto mais eficiente for o processo, melhor será o desenvolvimento da comunidade em que a escola esteja inserida, essa afirmação valoriza a escola e suas relações. É importante refletir dentro da comunidade em que vivemos o que queremos alcançar como sujeito que somos individuais e em grupo para podermos traçar ações e metas a serem atingidos na busca do bem comum.

Na visão marxista, não são as idéias sobre a educação ou a educação mesma que mudarão a sociedade, mas a intervenção concreta dos atores sociais. Desta perspectiva é que devemos entender a importância em compreender e debater a vinculação entre a gestão de educação, os processos de ensino e aprendizagem e a busca de igualdade na relação entre educação e desenvolvimento social (MARX; ENGELS, 1983).

As relações pessoais e sociais na escola como em todas as relações devem ser construídas sobre a confiança para que se mantenha unida e facilite os canais de comunicação que é a veia alimentadora do sucesso do grupo.

A burocracia e o ativismo decorrente da dinâmica das instituições escolares deixam pouco espaço para a flexibilidade e evolução das relações, no entanto devemos cuidar para que esses fatos não comprometam o caminhar.

Entendemos também que se faz necessário para o desenvolvimento das relações, criar na equipe espaços para que as pessoas se sintam responsáveis por garantir o sucesso da instituição, compartilhando conhecimentos, idéias e solucionando problemas.

Esses espaços precisam ser criados levando como ponto fundamental a motivação que é considerada a porta principal para que as pessoas se sintam preparadas ou desafiadas a desempenhar o seu papel com entusiasmo e dedicação.

Luck (2008) refere que, desde 1980, três tendências começaram a emergir com relação à gestão escolar. A primeira tendência refere-se às pesquisas que indicam o foco nos resultados das aprendizagens que também valorizam a organização da liderança e da cultura organizacional. A segunda tendência parte da intenção de se ter objetivos claros, vislumbrar o que quer dizer uma boa escola que encoraja seus professores e os auxilia na descoberta dos melhores recursos para a eficácia da aprendizagem e boa integração profissional. A terceira e última é a tendência que mais se assemelha com a gestão participativa, pois dá ênfase a planejar, definir missão e repensando os problemas de forma ampliada, grupal e focada no sócio-educacional.

Para concluir o sub-tema sobre gestão participativa, podemos dizer que se consideram escolas bem dirigidas dentro do contexto na qual estamos inseridos as que compartilham definições, valorizam a criatividade e o prazer, delegam poderes, assumem responsabilidades em grupo, valorizam os talentos bem como o movimento de todos.

Portanto a responsabilidade de se investir numa gestão participativa é grande e necessita conhecimento e investimento, pois envolvem questões políticas, pedagógicas e de organização, comprovando assim a importância de se ter várias pessoas envolvidas, pensando e ampliando as idéias necessárias para tal. Esse é um caminho visto por muitas pessoas como desafiador e difícil, mas é certo dizer que só trilhará essa caminhada pessoas que desejarem ser agentes de transformação.

CAPITULO II

DIRETOR DE ESCOLA

O gestor deve atuar como um elo de ligação com a comunidade escolar, gerindo e avaliando o dia a dia da escola a partir de um trabalho em equipe. No decorrer deste capítulo será descrito as funções do diretor de escola pública, além de seu perfil e como pode atuar transformando e desenvolvendo as ações educativas.

2.1 O Papel do Diretor Escolar

Há bem pouco tempo, segundo Acúrcio (2004), cabia ao diretor zelar pelo bom funcionamento da escola, centralizando em si todas as decisões e administrar com prudência os eventuais imprevistos.

Esta realidade começa a ser mudada com os princípios de autonomia e participação que embasam o projeto de gestão democrática do ensino público, assegurado na Constituição Federal de 1988, LDB Nº 9.394/96, Legislação educacional Municipais, entre outras. As instituições avançaram nesse sentido, inclusive vendo a necessidade de substituir a expressão administração escolar para gestão escolar que não implica apenas na palavra e sim na forma das relações que a envolve. Trata-se de uma mudança radical na postura dos sujeitos que participam do processo educativo, levando em consideração a essência do gestor, que implica em ações coletivas, descentralização de poder.

Apesar das lutas em prol da democratização da educação pública e de qualidade fazerem parte das reivindicações de diversos segmentos da sociedade há algumas décadas, essas se intensificaram a partir da década de 80, resultando na aprovação do princípio de gestão democrática na educação, na Constituição Federal 1988.

A preocupação em proporcionar uma gestão democrática na escola surgiu com a Constituição Federal de 1988, com o processo de descentralização da gestão escolar e posteriormente, com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996 sendo fixadas as incumbências dos estabelecimentos de ensino. Com essa Lei, fica assegurado em seu artigo 12 a elaboração e execução da proposta

pedagógica da escola e no artigo 15 uma ampliação progressiva da autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira da escola. Com isso também fortalece a legislação, a concretização dos fatos e viabilização das ações.

Apresenta-se há um bom tempo, portanto, a possibilidade de autonomia da escola em suas dimensões administrativa, financeira e pedagógica. Dentro dessa nova roupagem surge o diretor-gestor que deve favorecer ações para a eficácia do grupo. O diretor de escola é considerado também uma figura importante dentro desse contexto, pois deve viabilizar e fazer valer a democracia.

Acúrcio (2004) nos faz refletir sobre o diretor-gestor como um ser que necessita ter três características que favorecem a obter os resultados esperados dentro de uma gestão democrática e participativa. São eles: simplicidade nos procedimentos; objetividade da comunicação e transparência das decisões, buscando a participação consciente e a responsabilidade de toda a comunidade escolar no processo decisório, visando o ensino de qualidade na educação.

Ressalta-se que entendemos por padrão de “qualidade” a construção de aprendizados que valorize a transformação da realidade e a consciência dos direitos e deveres do cidadão. É construir um ensino que una aprendizado e vida, conhecimento e ética, reflexão e ação, sem perder a visão do indivíduo e do coletivo.

De acordo com a pesquisa feita pela Fundação Victor Civita ao IBOPE que foi divulgada no ano de 2009 o perfil do diretor da rede pública acumula os seguintes dados:

- ✓ 80% são mulheres;
- ✓ 83% têm entre 36 e 55 anos;
- ✓ 86% pertencem às classes econômicas A ou B;
- ✓ 64% são casados;

Segundo as informações lidas no site², o levantamento de dados ocorreu entre maio e junho de 2009, sendo ouvidos quatrocentos diretores de escolas públicas das seguintes capitais brasileiras: Belém, Belo Horizonte, Brasília, Curitiba, Fortaleza, Goiânia, Manaus, Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro, Salvador, São Luís e São Paulo.

² <http://www.cenpec.org.br/modules/news/article.php?storyid=906>

Os resultados obtidos mostraram que a rotina do diretor é envolvida em atividades corriqueiras que absorvem seu tempo, sem que sua atuação esteja voltada prioritariamente para as questões sociais, pedagógicas e administrativas.

Sobra, nesse sentido, pouco tempo para questões mais diretamente relacionadas ao desempenho dos alunos, como, por exemplo, acompanhar as reuniões semanais entre os professores e a coordenação pedagógica (atividade que faz parte do dia-a-dia de apenas 50% dos entrevistados).

Encontramos estados no Brasil que elegem os diretores públicos através de processos criteriosos deixando claro o perfil que deseja encontrar nos candidatos para tal, sendo o candidato capaz de identificar e implementar espaços de aprendizagens compatíveis com uma educação participativa que assegure a construção de uma escola solidária, democrática e competente, exigindo assim do diretor um gestor promotor da democracia e de uma gestão participativa.

É bem conhecido que são utilizadas Diferentes formas para a escolha do diretor e que a nosso ver é ponto determinante dentro do estudo voltado para uma gestão participativa e democrática. Destacamos abaixo cinco delas:

1. Diretor indicado pelo poder público (estadual ou municipal);
2. Diretor de carreira;
3. Diretor aprovado em concurso público;
4. Diretor indicado em lista tríplice ou sêxtuplas ou processo misto;
5. Eleição direta;

Cada uma dessas modalidades se fundamenta em argumentos relevantes a cada instância de interesses.

A indicação por poderes públicos se fundamenta na idéia de ser um cargo de confiança da administração pública acarretando para os envolvidos que sendo um indicado o diretor corra o risco de atender mais ao interesse político que os interesses do social.

Quanto ao diretor de carreira se fundamenta pelo mérito da pessoa que deve apresentar tempo de serviço, escolarização entre outros requisitos. Essa não se diferencia da modalidade anterior, pois também apresenta características de indicação e clientelismo.

Diretor aprovado em concurso público se fundamenta em o candidato ter fundamentação teórica, mas reforça a idéia das atividades rotineiras e burocráticas,

deixando de contemplar a importante abrangência do processo político-pedagógico que é ponto chave nas instituições escolares.

O diretor a partir de uma lista tríplice, ou sêxtuplas ou modalidade mista se fundamenta na inclusão da participação da comunidade escolar nomeando candidatos, avaliando a capacidade cognitiva, mas centralizada a decisão final no executivo.

As eleições diretas para diretores, historicamente, têm sido a modalidade considerada mais democrática pelos movimentos sociais, inclusive dos trabalhadores da educação em seus sindicatos. Mas ela não está livre de uma grande polêmica. A defesa dessa modalidade vincula-se à crença de que o processo conquista ou retoma o poder sobre os destinos da gestão. A eleição direta tem sido apontada como um canal efetivo de democratização das relações escolares. Trata-se de modalidade que se propõe valorizar a legitimidade do dirigente escolar como coordenador do processo pedagógico no âmbito escolar.

Embora as eleições se estabeleçam como legítimo canal de democracia da escola e das relações sociais é necessário ficarmos atento aos limites dos sistemas e suas representações que diferenciam e se dividem, perdendo de vista a importância da qualidade do ensino.

Muitas vezes, o processo democrático das eleições na escola, assim como na sociedade, pode ser conduzido pelo corporativismo entre os segmentos escolares. Isso se dá devido à falta de estudo e compreensão sobre “democracia”, pois diante do fato devemos levar em consideração que a característica mais forte da eleição é a participação e o envolvimento das pessoas possibilitando-as conduzirem as ações, sendo que o eleito deve governar a favor de todos, pois é o representante legal de todos os sujeitos da escola.

Vale ressaltar que para avançarmos para uma modalidade democrática e participativa devemos sair de uma cultura tradicionalista para fazermos valer um prática onde todos se sintam responsáveis e tenham criado o hábito de exercer sua função como cidadão que têm direitos e deveres a ser cumprido.

Entende-se atualmente que a modalidade que mais terá êxito na escolha do diretor será aquela que conseguir estabelecer critérios para que o candidato comprove ter competência, agilidade, criatividade e entusiasmo e principalmente que saiba fazer valer o direito a gestão democrática com um processo participativo de todos da comunidade (FORTUNATI, 2007).

Vale registrar também que conforme Luck (2001), os diretores participativos baseiam-se no conceito da autoridade compartilhada, cujo poder é delegado aos representantes da comunidade escolar e as responsabilidades são assumidas por todos. Prova disso é a existência dos conselhos escolares que é formado pela representação de cada segmento (diretor, professor, aluno, pais, funcionários), possui encontros periódicos onde são estudados os instrumentos que regulam as ações da escola entre eles regimento escolar, Projeto Político-Pedagógico e currículo escolar.

Diante das definições trazidas aqui por esse estudo entendemos como papel do diretor em uma gestão participativa o de promover integração e compromisso de todos, na busca de organizar a dinâmica das ações necessárias ao desenvolvimento da instituição, voltando-se para o bem comum.

Não podemos deixar de falar sobre a importância dessa participação de todos como recurso necessário também para a reflexão, a humanização e construção de uma sociedade justa e igualitária como afirma Ferreira (1998).

Com toda a trajetória entre gestão, administração e gestão participativa consideram-se dentro da concepção organizacional e estrutural, social e política que o diretor tem o papel fundamental na organização e gestão de todas as atividades da escola, auxiliado pelos demais envolvidos no processo educativo.

É bem verdade que o perfil do diretor exerce influências significativas na condução do trabalho e é importante salientar que para obter credibilidade das pessoas dentro de uma gestão democrática se faz necessário desempenhar com segurança ações nos seguintes aspectos:

- ✓ A questão da liderança que tem como objetivo construir habilidades, conhecimentos e qualidades sendo vista aqui dentro do pensamento de Ednir (2006), como características que podem ser aprendidas com perseverança e dedicação.
- ✓ As relações interpessoais que devem ser conduzidas com atuação mediadora.
- ✓ Coerência entre teoria e prática - todos devemos ter clareza dos objetivos que queremos ou devemos alcançar e é função do diretor permitir que sua equipe também os tenham claros (EDNIR, 2006).

Acreditamos que os pontos acima relatados direcionam-se, norteando aspectos importantes para atingir o perfil desejável de um diretor da escola pública dentro de uma gestão democrática e participativa.

Considerando importante reforçar que diante de um mundo globalizado e da gestão escolar participativa, faz-se necessário o diretor juntamente com seu grupo investir continuamente em seu crescimento pessoal e profissional para garantir competências e habilidades fundamentais para o desenvolvimento do processo educacional segundo Wittmann (2004), como: o compromisso público-político, a liderança na comunidade e a competência técnica.

- ✓ O compromisso público-político - requer habilidades para trabalhar com pessoas, possibilitando o entendimento das individualidades inserida no processo e no promover o bem estar no trabalho.
- ✓ A liderança na comunidade se refere a ter o olhar focado no individual e no coletivo, influenciando nas decisões para o bem comum da escola e comunidade.
- ✓ A competência técnica se refere na busca de subsídios necessários ao atendimento legais e inovações regidas, técnicas e científicas para o bom andamento da instituição.

Em relação à competência técnica, Wittmann (2004) diz que a gestão demanda competências específicas. Há conhecimentos, aptidões cognitivas e aptidões atitudinais requeridas para o exercício da gestão escolar. Para gerir a escola há necessidade de formação específica.

A realidade encontrada na maioria das escolas mostra-nos diretores com atitudes tradicionais e autoritárias, pois trazemos registrado nas histórias de vida experiências comprometidas com autoritarismo, centralização de poder e reações partidárias, comprometendo a função social da escola.

Mas mudar precisa ser uma atitude particular e individual de cada um e a proposta aqui inserida valoriza a necessidade e a ação da mudança na instituição.

2.2 O Diretor da Escola: Agente de Transformação e Desenvolvimento Escolar

Diante da idéia de mudança e inovação todo ser humano apresenta resistência ao novo. É natural rejeitarmos o que não conhecemos ou nos causa estranheza.

Entendendo que o papel do diretor no que se refere à inovação e mudanças está ligado à transformação e que transformar é sinônimo de mudanças, esse processo leva tempo porque não é de um dia para o outro que se muda a maneira de pensar e conseqüentemente de agir. Tudo deve acontecer de forma pausada e processual.

Para que as mudanças aconteçam é necessário que nos baseemos nas leis que serão a mola propulsora para inspirar o grupo a seguir adiante. É necessário tornar o ambiente acolhedor como instituição que aprende e promove uma cultura que estimula o diálogo e a reflexão fazendo o grupo sentir-se parte do todo.

O mundo de hoje pede uma nova escola. E como seria essa nova escola? Temos conhecimento de escolas que buscam na ampliação e participação da família e da comunidade, implementando ações que conduzem os aprendizados que julgam necessários para a vida atual.

Nessas novas escolas busca-se abrir espaços para o aluno expressar suas idéias interagindo com compromisso de globalização trazendo para dentro da escola sons, imagens, tecnologias e vocabulários estreitando a lacuna existente entre a escola e a vida lá fora. Os conteúdos tornam-se mais interessantes, os objetivos mais amplos, possibilitando uma abordagem mais multidisciplinar que causa estranheza e dificuldades por parte dos professores resistentes as mudanças.

É uma escola que sabe onde está e para onde quer ir. Pensa-se, tem um projeto orientador de ação e trabalha em equipe. É uma comunidade pensante. Ao pensar a escola, os seus membros enriquecem-se e qualificam-se a si próprios. Nessa medida, a escola é uma organização simultaneamente aprendente e qualificante (ALARCÃO, 2004, p. 85).

Em se falando de aprendente e qualificante, acreditamos que se faz necessário mudar em equipe, significando reunir-se e decidir juntos ou construir juntos, formulando com seu grupo uma nova proposta que vê a luz de onde quer chegar, gerando atitudes positivas e respostas eficazes.

As novas estruturas oriundas do nosso tempo requerem da instituição escolar um novo modelo de escola que se preocupe com a sociedade e ajude a humanidade a ser mais crítica e qualitativa. Sendo o desenvolvimento uma paisagem de extrema necessidade para a educação de nosso país.

Neste sentido é colocado por Gadotti (2004), que não podemos pensar que a gestão democrática resolverá todos os problemas de Ensino ou da Educação:

Mas a sua implementação é, hoje, uma exigência da própria sociedade que a enxerga como um dos possíveis caminhos para a democratização do poder na escola e na própria sociedade (GADOTTI, 2004, p. 92).

Todo processo de mudança e de transformação apresenta suas dificuldades e ignorá-las causará mais dificuldades, como afirma Acúrcio (2004), sugerindo que cuidemos disso sendo:

Construtivo – enumerando os pontos positivos surgido com as mudanças.

Paciente – respeitando o ritmo das mudanças.

Evitando surpresas – procurando prever todo o processo viabilizando antecipadamente saídas para possíveis dificuldades.

Buscando participação – procurando planejar em equipe, buscando comunicação em todo o processo de desvendando a realidade.

Tratando as pessoas com dignidade, tendo consideração com as pessoas, lembrem-se todos nós temos medos, dúvidas e incertezas.

Mantendo coerência entre o que está sendo feito e o que deverá ser feito - facilitando a compreensão das pessoas no processo.

Fiquemos atentos às palavras do Mestre Freire.

O desenvolvimento de uma consciência crítica, que permite ao homem transformar a realidade, é cada vez mais urgente. Na medida em que os homens, dentro de sua sociedade, vão respondendo aos desafios do mundo, vão também fazendo história, por sua própria atividade criadora. (Paulo Freire, 1979).

Para aceitar o desafio de mudar, as pessoas precisavam ter compromisso, conhecimento, coragem, desejo, calma e compreensão de que precisamos de escola, mas escolas comprometidas com o dinamismo e a evolução da sociedade. Escolas que busquem estimular a consciência crítica, a livre expressão de idéias e sentimentos, a participação, e o envolvimento, buscando a autonomia do ser

humano e a responsabilidade por seus atos, conquistas e conseqüências, considerando e valorizando as pessoas como seres ativos. Conforme destaca Ednir (2006), “Liderar é traduzir diretrizes em conceitos operativos e praticas é construir habilidades, conhecimentos qualidades pessoais”

Refletindo sobre as afirmações da autora e permeando nossa prática diária em lócus, temos avançado na busca de construir ações práticas. E foi partindo das reflexões em Luck (1996), Ednir (2006) e Acúrcio (2004) que nos baseamos teoricamente nas metas para construir em nossa escola ações democrática e participativa embora sabendo que temos um longo caminho a trilhar.

Durante o ano de 2007 até hoje temos buscado envolver toda a equipe da escola em uma nova estratégia de repensar a aprendizagem dos alunos. Encontros pedagógicos com representantes de alunos, pais, professores e funcionários para pensarmos sobre os instrumentos norteadores (Projeto político-Pedagógico e Regimento Escolar) fazem parte das ações que vem sendo aplicado nessa gestão atual.

Temos o hábito de reunirmos e construirmos estratégia para melhorar as ações a longo, médio e curto prazo sobre os assuntos de um modo geral de nossa escola. Temos semestralmente discutido idéias para melhor desempenharmos as funções necessárias dentro e fora da escola, promovendo discussões e experimentando boas idéias sugeridas no grupo.

Tivemos a idéia nesse ano de 2010, devido as grandes queixas dos professores sobre a falta de compromisso dos alunos em relação à entrega de atividades de casa, de conversarmos entre os pares sobre o porque do fato e possíveis saídas. Os encontros iniciaram-se com a roda de conversas alunos X supervisão enumerando o porquê e possíveis saídas. O segundo encontro aconteceu entre supervisão X professores que tiveram oportunidade de discutir como os alunos pensam e sugerem as soluções. O terceiro e último encontro foi uma grande assembléia com a presença dos alunos, professores, supervisão e direção para definir como iríamos resolver à problemática.

O interessante dessa experiência foi descobrir na voz dos alunos questões pertinente à conduta metodológica do professor, a problema de estrutura da sala e organizacional que nos passava despercebido sem entendermos que um simples fato poderia favorecer ou não a questão do aprendizado.

Durante a reunião ficou decidido melhorias metodológicas, como atividades mais instigantes. No que se refere à estrutura, providenciamos a troca das cadeiras e proteção nas janelas evitando reflexo na lousa no período da manhã. No tocante, combinamos o envolvimento dos alunos num maior empenho e a troca de ajuda dentro do grupo garantido que todos iriam fazer as atividades.

Diante destas medidas já estamos percebendo melhorias no resultados embora ainda esteja precisando de ajuda.

Sabemos que diante de toda essa trajetória varias são as dificuldades ainda encontradas e que as mudanças estão em processo. Temos consciência de que é através da participação e do compromisso de todos que fazem parte da escola que conseguiremos estabelecer uma parceria de co-responsabilidade, fortalecendo o importante papel de contribuir para a transformação de uma sociedade mais crítica e atendida as questões sociais e igualitárias.

Ainda para esse ano estamos organizando com o conselho escolar da EMEIF Aprendendo e Ensinando momentos que promoverão o estreitamento dos laços entre família e escola. Faz parte desse projeto o encontro **Diálogo com a Família** que busca ajudar a comunidade com palestras voltadas para a demanda do bairro, sendo elas violência, drogas, como posso ajudar o meu filho nos estudos, como prevenir doenças entre outras pedidas.

Em se tratando de caminhos a serem trilhados, necessitamos como instituição pública que recebe orientações vindas das secretarias e das políticas públicas, encontrar meios que busquem compreender e nos adaptarmos às realidades sem deixar de fora nossas demandas específicas. Sendo esse um ponto importante a ser vivenciado e discutido no grupo, surgirão idéias e soluções para melhoria no processo.

Concluimos esse capítulo consciente que o perfil necessário ao diretor de escola publica numa gestão participativa requer paciência para construir o processo, dinamismo para motivar as ações e conhecimento para promover as idéias, reconhecendo as leis necessárias.

CAPÍTULO III

ESCOLA COMO ESPAÇO DA AÇÃO DE TODOS

As transformações da sociedade sofrem influência e influenciam o nosso tempo. A escola como parte da sociedade não está fora dela e tem com o todo uma relação dialética. Neste sentido será destacada a seguir, a importância de se desenvolver como escola, e como transformar a realidade através do planejamento de ações conjuntas, destacando a instituição escolar como espaço de atuação de todos os envolvidos. Essa mudança tão necessária vem buscar novas propostas, desenvolvendo e transformando a qualidade do aprendizado dos alunos.

Diante de um mundo onde as transformações e o desenvolvimento acontecem de forma intensa, devemos estar atentos para acompanhar a velocidade dos acontecimentos. A escola não deve ficar fora desse processo e precisamos estar atenta e buscando inovar, pois seu papel dentro da sociedade é fundamental. "Existe uma grande expectativa de transformação social por meio da transformação pessoal que a Educação proporciona", "Essa é a promessa da escola como instituição", diz Nora Rut Krawczyk, professora de Sociologia da Educação da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp) numa entrevista dada à revista Nova Escola (2010).

Sendo essa a promessa temos muito que percorrer para alcançarmos. Alguns pontos que destacaremos aqui são considerados nesse trabalho como pontos-chaves para a existência e necessidade da transformação e desenvolvimento da escola pública. Vejamos:

- ✓ Os modelos de gestão autoritária, que não tem foco no pedagógico e sim no administrativo;
- ✓ Busca de solução para os problemas de aprendizagem do aluno;
- ✓ Ter aliados nessa empreitada, buscando coerência das ações juntos direção, coordenação, professores, alunos, funcionário e pais;
- ✓ Ter como prioridade e foco maior a aprendizagem dos alunos;

Utilizar de diferentes ferramentas para estimular o crescimento profissional de todos os envolvidos na instituição destacando os alunos, os professores e direção. (Revista Nova Escola, 2010).

Entendemos que não existe mais espaço para as escolas com a presença de diretores autoritários, professores com metodologias ultrapassadas, nem alunos quietinhos sentadinhos de boca fechada, funcionários limitados e pais fora da escola apáticos as transformações e necessidades do mundo atual.

As demandas por transformações e quebra de paradigmas devem continuar intensas passando a ser uma sociedade em constante evolução. Os membros que constituem a escola devem acompanhar essas mudanças, levando a atingir um potencial pleno de desenvolvimento, tornando-se uma instituição que traga orgulho a todos.

3.1 Refletindo sobre a Importância da Escola se Desenvolver como Equipe

Considerado importante nesse trabalho, trazemos uma breve discussão sobre a importância de escola se desenvolver como equipe na busca de novas propostas para o desenvolvimento da qualidade das aprendizagens dos alunos, tendo em vista a construção da gestão participativa.

O trabalho coletivo possibilita a articulação entre os diversos segmentos da comunidade escolar e é fundamental para sustentar a ação da escola. Neste capítulo será descrito como as decisões coletivas e a abertura à participação da sociedade dentro da escola possibilitam a melhoria do ambiente escolar, levando em consideração que a participação pode se dar em graus variados de intensidade, indo desde a simples informação até a autogestão.

Segundo Marques (1981) a participação de todos nos diferentes níveis de decisão e nas sucessivas fases de atividades é essencial para assegurar o eficiente desempenho da organização.

Respeitar e aceitar as pessoas permitindo a colocação das idéias, a escuta e o dialogo são ações necessárias a participação e democracia. Portanto a escola é responsável pela promoção de ações que viabilize a construção da participação de todos.

O ambiente relacional promovido pela escola basea-se na forma como são direcionadas as relações entre os pares, alunos x professores, diretor x professor, pais x professores entre outros. O que regula e determina a intensidade acontece através do acolhimento, empatia, o dialogo, a partilhas e preocupações.

A comunidade escolar precisa sentir-se aceita dentro da instituição, para se fazer parte dela, desde o diretor ao funcionário, onde os mesmos se sintam responsáveis pela promoção do clima de harmonia, fraternidade, que alimenta o convívio, estabelecendo compromissos e conclusão em todas as ações exercidas na instituição desde o acolhimento até os momentos de reuniões.

É importante como diz Lück (1998) que se tenha registrado um código de valores que represente o compromisso de todos da escola com a gestão participativa, e que circule a informação de cima para baixo na organização viabilizando e respeitando o fornecimento das informações necessárias ao andamento das atividades e condutas.

Como relatamos anteriormente o projeto político-pedagógico é o instrumento ideal para mobilizar o grupo a construir e manter a escola como espaço de democracia. Para tal é fundamental promover encontros periódicos, utilizando um clima de parceria que oferece espaço para o diálogo, o acolhimento, as idéias, os problemas e a buscar soluções. A avaliação dos encontros periódicos também ajudam a promover a união e o bem estar do grupo.

A participação da comunidade escolar não depende somente da abertura propiciada pelo corpo diretivo da escola, mas principalmente da conscientização dos diversos segmentos a cerca da importância da participação de cada um no processo pedagógico.

Gostaria de ressaltar a seguir alguns tópicos que o autor Gabriel Chalita (2004) se refere em sua obra como quebra de paradigmas necessários ao desenvolvimento da escola:

- ✓ Essa sala é um problema;

Estamos falando do desafio de que a cada ano temos que nos adaptar a novas realidades e cada grupo de alunos que tem suas histórias, seus anseios e contamos com a habilidade do grupo de profissionais da escola para buscar maneiras de envolver os alunos no processo de aprendizagem.

- ✓ Esse aluno não aprende;

É extremamente importante estarmos atento ao fato delicado de que cada pessoa traz em sua historia de vida escolar experiências de fracasso por vivencia própria ou vivida por seus familiares, trazendo complicações no decorrer do anos, necessitando de comprometimento por parte dos educadores a ter presente em sua dinâmica de trabalho a sensibilidade humana.

- ✓ Esta sala é indisciplinada;

Ninguém é indisciplinado à toa e devemos estar atentos à forma de conduta que estamos utilizando para deter a atenção dos alunos seja em aula, aula de campo, palestra ou aula de informática;

- ✓ Se não falarem quem fez isso, amanhã suspensão para a sala inteira; Em se tratando de medidas disciplinares temos que tomar medidas inteligentes e que tenham sentido com o fato;

- ✓ As matérias mais importantes são português e matemática;

Não existe uma mais importante que a outra. Cada matéria tem sua relevância e responsabilidade no que se refere a construir a formação do cidadão.

- ✓ O professor não pode ser amigo do aluno.

O professor precisa ser amigo do aluno, pois é através da relação de amizade construída entre os pares que alcançaremos os objetivos necessários a serem atingidos na educação.

Esses são alguns dos mitos criados pela falta de parceria, humanização e democracia na educação vivida pelos alunos e não poderíamos deixar de apontá-los nesse trabalho que tem como objetivo ajudar a promover uma gestão participativa na escola pública, através de planejamentos de ações, buscando eliminar de vez esses mitos, transformando essa realidade em uma educação democrática e participativa.

3.2 Planejar e Atuar na Busca de Transformar os Processos Educativos

Planejar é uma ação que faz parte da nossa dia-a-dia como pessoa e é utilizado por nós para tudo que pretendemos fazer. Se vamos passear temos que planejar, se vamos fazer compras temos que fazer uma lista e assim por diante.

O ato de planejar é a forma que buscamos equilíbrio entre o meio e o fim. É o caminho que nos faz refletir sobre o que desejamos alcançar e a ação, visando atuar com objetivos claros e prazos determinados para obter o resultado esperado.

A escola por sua vez necessita também de planejamento em todas as suas ações e funções. Se hoje iremos fazer faxina, planejamos antecipadamente horário, quem faz o que, por onde começamos, que materiais usaremos, entre varias ações. Se vamos estudar ai é que planejamos tem o plano de aula, o projeto que o assunto está inserido, a lista de materiais entre outros.

Planejar e atuar na busca da transformação significa ter olhos mais firmes e suaves na mudança. Não é possível transformar sem refletir sobre três pontos importantes da vida humana.

Confessamos ser importante ressaltar nesse trabalho as colocações de Gabriel Chalita em seu livro “Educação - a solução está no afeto”, pois destaca pontos de reflexão que nos ajudarão de forma prática a desenvolver uma gestão participativa e que a nossos olhos seria a forma ideal de implantar uma educação democrática, vindo ao encontro do maior objetivo que é a participação de todos no processo de ensino e aprendizagem que deve ser promovido pela escola dos tempos atuais.

O autor aponta três pilares da educação e sugere que a escola repense na importância de trabalhar coletivamente, promovendo a construção de uma nova relação educacional que vem de encontro com as idéias acreditadas por nós. Os pontos destacados são: habilidade cognitiva, habilidade social e habilidade emocional.

Em relação à habilidade cognitiva seria selecionar os conteúdos adequados para o nível escolar voltado para a formação do cidadão e a interdisciplinaridade, levando em consideração que o conhecimento não é estático e sim dinâmico e para podermos acompanhar as mudanças do mundo que vivemos o importante é aprender a aprender e podermos fazer isso, promovendo dialogo entre as áreas de conhecimento ligadas ao tema em estudo, como sendo o “tema gerador”.

O tema gerador é o ponto que irá mobilizar todos os aspectos necessários aos estudos ventilando conteúdos de uma área a outra, proporcionando ao aluno vontade de interagir, pois agora ele vê sentido para aprender.

Lembramos que isso também é assunto referido na lei de Diretrizes e Bases da Educação que propõe uma base nacional comum, dando espaço para o geral, o específico, o regional e também o local (artigo 26 da LDB 9394/96).

Os temas geradores fazem parte de varias áreas que facilitam a multidisciplinaridade. Os mais diversos temas podem está na área da filosofia, da política, e até das artes, tornando o conteúdo vasto e apaixonante e seria desperdício não utilizar-se dessa oportunidade.

No que se refere à habilidade social é urgente e importantíssimo refletirmos como escola sobre as relações sociais do mundo no qual vivemos. A vida em sociedade é digna da humanidade e não conseguiremos viver sem a relação entre

os pares. Precisamos compreender e criar mecanismos para sobreviver numa sociedade plural e não seria selecionando grupos nem compartimentando áreas que iremos melhorar as relações.

Essa habilidade trata da convivência, do companheirismo, do grupo, da equipe, das diferenças, da inclusão e exclusão e é a chave para o sucesso na vida profissional e na convivência social de qualquer ser humano.

Os mais diversos assuntos podem ser abordados como: o respeito ao outro, a disponibilidade para ajudar e ser ajudado, a troca de experiência, a convivência com o sucesso e o fracasso. O processo encarrega-se de amadurecer as pessoas envolvidas, proporcionando um estado de bem estar. A idéia para se ampliar os conteúdos faz parte do desenvolvimento de projetos que busquem diferentes níveis de conhecimento dentro das áreas de nutrição, música, cidadania, teatro, direito entre outros, envolvendo a participação e o aprofundamento dos diferentes grupos como: idosos, jovens, crianças, a comunidade, ex-alunos, profissionais do bairro e hospitais do bairro.

A habilidade social tem um papel importantíssimo na aproximação da relação com os pares (idosos, doentes, profissionais e pessoas necessitadas) fazendo com que o aluno aprenda conteúdos jamais vistos por eles e tire dessa experiência aprendizados que fortalecerão sua vida até o fim.

O grande pilar da educação se trata da habilidade emocional que iremos tratar abaixo, pois sem ela as outras duas não teria menor sentido.

A emoção é uma sensação que parte do interior da pessoa para o exterior e leva consigo todos os outros sentimentos. É o veículo de construção da autonomia e da busca da felicidade. Trabalhá-la requer calma, pois acontece de forma passiva e inicialmente invisível aos olhos de quem acompanha. As experiências diárias e o estado de animo das pessoas são pontos a serem observados pelos condutores do processo e servirão de mola impulsora no trabalho com essa habilidade que precisa primeiramente ser trabalhada na equipe profissional da escola para posteriormente acontecer com os alunos, pais e comunidade, pois se trata de uma habilidade que temos que ter para promover ao outro.

Essa habilidade facilita toda a convivência social e cognitiva possibilitando a eliminação dos rótulos comum existentes na sociedade e conseqüentemente na escola e na vida das pessoas como: os inconscientes, os apáticos, os festivos, os amáveis entre outros.

Temos notícias de ações concretas desenvolvidas em escolas que possibilitaram resultados positivos na comunidade escolar, sendo elas a criação de momentos acolhedores com relaxamento e músicas propícias a tal momento, festa da amizade, atividades envolvendo o encontro da família e lazer, semana cultural incluindo a participação dos talentos do bairro, dos familiares e da comunidade.

Toda e qualquer ação, profissão ou desejo necessita do domínio da emoção e é através do promover da habilidade emocional pela escola que poderemos modificar as realidades vividas no mundo atual.

Consciente do trabalho nessas habilidades paramos agora para refletir sobre como fazer para obter mudanças em nossa realidade e convidamos a todos diante de tantas colocações aqui registradas pensarmos sobre:

Onde anda e como está o projeto político-pedagógico da instituição?

Que colaborações temos permitido acrescentar?

O projeto político-pedagógico é a chave da gestão participativa e é através dele que possibilitamos traçar metas, enumerar ações partindo da avaliação para as escolas que já os tem e da criação dos que ainda não os tem.

Precisamos diagnosticar os envolvidos começando pela real situação da comunidade, suas fraquezas e fortalezas, o corpo docente também precisa ser analisado, juntamente com as práticas de sala de aula e por terceiro as formas de convivência da escola que nortearão se há participação ou não.

Acrescenta-se uma segunda fase que é a de relacionar o diagnóstico com as soluções. Momento que será montado à lista das ações necessárias as mudanças nos mais diversos pontos como: educativo, organizacional, administrativo, infra-estrutural, conceitual, financeiro e cultural.

Todo o processo deve ser dirigido e organizado, favorecendo a participação dos diretores, professores, funcionários, pais, alunos e comunidade, pois nossa proposta é de gestão participativa.

3.3 A Participação dos Professores, Pais, Alunos e Funcionários na Gestão da Escola

Dentro da gestão Participativa não há mais espaço para as posturas tradicionais, memorização, conteúdos fragmentados nem alunos apáticos. Portanto vêm-se necessárias mudanças na postura de sala de aula.

Para ter a escola como seu ambiente de participação e democracia faz-se necessário que o professor x escola x aluno reflitam e mudem suas posturas na busca de melhorar as competências necessárias a aprendizagem. Para esclarecer melhor essas afirmações fomos buscar nas idéias de Perrenoud orientações fundamentais que fortalecem a participação de todos, como:

- ✓ Organizar e dirigir situações de aprendizagem envolvendo os alunos nas atividades de conhecimento, trabalhando os erros e obstáculos à aprendizagem.
- ✓ Envolver os alunos em suas aprendizagens e suas atividades promovendo o desejo de aprender e compreender a relação com o saber e sua realidade social.
- ✓ Promover o trabalho em equipe construindo projetos e administrando crises e conflitos interpessoais, promovendo no aluno competências para trabalhos em ciclo de aprendizagem.
- ✓ Envolver os pais na construção dos saberes necessários a vida do aluno através de entrevista, informações e debates.

Ressaltamos aqui esses pontos baseado na construção de uma gestão participativa e democrática.

Quanto à apropriação de uma gestão participativa gostaríamos de relatar que o aluno diante dessas mudanças se percebe como parte dela e se sente motivado a mudar favorecendo a ação. Diante dessa abertura e de uma postura acolhedora percebe-se o aluno mais interessado e participativo. Ao mesmo tempo em que a escola promove, sofre mudanças e avança atuando e agregando valores e competências nas varias esferas sociais. Com isso os alunos vão se tornando seres ativos, críticos, mais conscientes e participativos.

Concordamos que para a eficácia da escola é necessário um trabalho coletivo a ser coordenado pelo diretor, envolvendo a todos que façam parte dela. A participação da comunidade na gestão da escola é algo importante para que se sintam responsáveis pelos resultados que deverá alcançar a instituição.

Os pais, alunos e funcionários têm papel fundamental em vários aspectos do processo e destacamos aqui alguns para entendermos melhor o processo:

- ✓ Na promoção da qualidade: promovendo junto a escola a preservação e manutenção da qualidade do ensino e nos resultados positivos, na escola e no prosseguimento dos estudos;

Ex.: Comparecendo aos encontros periódicos favorecidos pela escola sendo eles referentes ou não ao desempenho do aluno;

- Incentivando a participação, frequência e envolvimento dos filhos em todo e qualquer atividade escolar;
- Dialogando junto às crianças e ou jovens um dialogo sobre os acontecimentos da vida escolar deles;
- Procurando obter uma boa relação de convivência com a escola de seus filhos;

✓ Na promoção da autonomia: promovendo junto a instituição a autonomia garantindo a capacidade da escola de se auto gerir, controlar seus gastos e elaborar o seu projeto político-pedagógico buscando soluções necessárias.

Ex: Participar dos encontros periódicos dando opiniões e discutindo idéias sugeridas;

- Contribuindo com idéias vista em outros lugares que poderão favorecer pontos de dificuldades da nossa realidade;

✓ Na promoção da organização: na organização da escola em geral tendo conhecimento do numero de salas, alunos, funcionário, professores e assim por diante sendo conhecedor e possa ajudar a organizar e manter a ordem.

Ex.: procurar obter informações da escola para contribuir com informações necessárias do dia-a-dia;

- Procurar envolver-se nas atividades oferecidas pela escola;
- Participar de eventos culturais, festivos ou de mutirão;

A escola atual mantém espaço democrático a todos. E a prova disso é a existência desde a década de 70, segundo Ferreira (1998) das crenças e origem dos conselhos escolares.

Entendo que conselho e escola não são entidades distintas e sim integradas que tem a função de aconselhar a equipe da escola em suas ações e na forma de encontrar meios adequados para assuntos e problemas relacionados a escola e que examina e encaminha as prestações de conta, faz-se obrigatório, essencial e necessário tê-los em nossa dinâmica institucional.

A experiência do conselho escolar em nossa realidade tem sua história marcada por questões de participação e pelo desequilíbrio do poder de decisões. Em se falando de participação o conselho escolar encontrava dificuldades para

manter-se engajado e sempre fazer presente as reuniões ordinárias e extraordinárias atribuindo a direção a função de resolver tudo sozinha.

Durante as reuniões notava-se que as discussões geravam em torno do diretor e professores ficando em silêncio alunos, pais e funcionários, julgando-se sem preparo para proporcionar ou responder por tamanha responsabilidade. Percebendo isso, fomos à medida do possível estruturando nossas idéias de fortalecimento do conselho escolar e nossa escola através de encontros abertos a comunidade, expondo informações diversas sobre a atuação do conselho registrando mudanças e soluções, criando veículos de comunicação aberta a todos, em murais coletivos, entrevistas, caixas de sugestões, passeatas e trabalho de conscientização sobre diferentes assuntos, como meio ambiente, violência, entre outros.

Todas essas ações nos permitiram sentirmos mais envolvimento e o desejo de fazer parte embora ainda encontramos resistências no trajeto do andamento das atuações do conselho escolar, mas entendemos que passos são dados um a um e nossa caminhada ainda está começando. Acreditamos ser possível fortalecer cada vez mais a integração e atuação da comunidade escolar na busca de uma educação participativa, igualitária e de qualidade.

Ainda para esse ano de 2010 estamos ampliando as ações voltadas para a atuação do conselho escolar através de:

- ✓ Encontros com a comunidade para medir o grau de satisfação com a escola e conselho escolar;
- ✓ Gincana cultural;
- ✓ Festival de danças e talentos da comunidade escolar
- ✓ Festa da família;

Na busca de fortalecer as relações com a comunidade está sendo planejados encontros como:

- ✓ A criação de folder informativo (ações do conselho, da escola junto a comunidade, dicas de saúde e preservação do ambiente);
- ✓ Palestras com temas diversos;
- ✓ Eventos religiosos e ecumênicos;

Essas tomadas de decisões fazem parte do amadurecimento do conselho escolar da EMEIF Aprendendo e Ensinando, que já consegue identificar-se como um grupo e busca fortalecimento na comunidade em geral.

Esses eventos irão buscar junto à comunidade soluções para os pontos visto como pontos fracos da nossa comunidade que se destacam pela falta de atividades culturais que inclua pessoas de todas as idades do convívio familiar e a busca de promover as famílias dos alunos o bem estar dentro da escola promovendo a boa convivência nesse ambiente trazendo benefícios a todos.

Acreditamos que a ação de todos dentro da escola, promove o desenvolvimento coletivo da equipe, resultando na qualidade do ensino e nos resultados positivos dos alunos. Mais envolvimento dos pais em casa equivale a maior aproveitamento na escola por parte dos alunos; mais participação dos pais na escola resulta em melhores escolas.

Segundo Bordenave:

Participar é fazer parte. Fazer parte implica querer dividir o que está concentrado. Implica tomar parte que cabe a cada um. Implica dizer que o poder, as decisões, as ações e seus meios sejam estabelecidos com as várias partes envolvidas (BORDENAVE, 1994).

Assim, o planejamento de ações em busca do desenvolvimento e transformação da escola, e a participação dos pais, professores, alunos, funcionários e diretor no ambiente escolar, estão cada vez mais contribuindo para o sucesso escolar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Chegando ao final do trabalho sinto-me confiante, pois agora entendo melhor o porquê da sociedade definir historicamente como responsável maior o diretor sobre as instituições de ensino público.

Esse alívio vem complementado com a certeza de que essas responsabilidades na realidade não é do diretor e sim de todos que fazem a instituição escolar.

Considerando importante ter tido a oportunidade de relacionar teoria e prática dentro da instituição na qual trabalho, pois foi possível perceber que o caminho é esse, sendo assim urgente e necessário para a qualidade do ensino em nosso país a busca de uma gestão participativa.

Foi através dos estudos e experiências aqui sugeridos que podemos afirmar a importância que deve ter um diretor de escola na busca de promover integração, compromisso e envolvimento de todos, professor, aluno, funcionário, pais e comunidade dentro da instituição.

Estudando os conceitos sobre gestão participativa e suas relações, enxergamos o processo histórico de como a sociedade movimentou o poder na mão das pessoas, ficando claro que a democracia é direito de todo cidadão, mas para acontecer precisa de vontade própria e incentivo das pessoas conscientes disso.

Compreendemos aqui que o Diretor de escola pública tem um papel importantíssimo que seria desempenhar dentro da instituição de ensino ações promotoras de integração e envolvimento, fazendo com que todos os participantes, professor, aluno, funcionário, pais e comunidade sintam-se responsáveis pela caminhada desenvolvida pela instituição.

A pesquisa traz em seus escritos idéias que fortalecem a ação do grupo para que se sintam encorajados a promover junto aos demais essa integração, facilitando a coerência das ações do diretor e demais colaboradores da gestão participativa.

Fica claro para nós que a escola como instituição de desenvolvimento e transformação da realidade vigente deve planejar e avaliar suas ações na busca de obter características necessárias a promoção da gestão participativa.

E através da abertura disponibilizada pela escola para que se tenha tempo e rotinas para o diálogo, a escuta, a discussão das idéias e a busca das soluções dos problemas que a democracia acontecerá e conseqüentemente a qualidade da educação.

Embora ainda existam resistências da equipe para adquirir o hábito de participação, entendemos que tudo faz parte de um processo e nos sentimos mobilizados a avançar como grupo.

Assim sendo, aqui não está concluído tudo, pois temos plena consciência que diante dos estudos adquiridos com esse trabalho iremos como profissional da educação atuar na busca de transformar a educação de nossos alunos e como pesquisadora buscar outras referências que amplie cada vez mais nossas descobertas no assunto.

REFERÊNCIAS

ACÚRCIO, Mariana Rodrigues Borges. **A Gestão da Escola**. 04 Coleção Escola em Ação. Porto Alegre: Artmed rede Pitagoras, 2004.

ALARCÃO, Isabel. **Professores Reflexivos numa Escola Reflexiva**. 3. ed. São Paulo: Cortez. 2004.

BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Diretrizes e Bases para Educação Nacional**.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: Texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988. Brasília: Senado Federal, 2003.

BRASIL. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares**: Conselho Escolar, Gestão Democrática da Educação e Escolha do Diretor. Caderno 5. Elaboração Ignez Pinto Navarro[et al.]. Brasília: MEC,SEB,2004.

BOOG, Magdalena e Gustavo. **Relacionamentos**. São Paulo M. Books do Brasil: editora Ltda, 2004.

BORDENAVE, Juan. E. Diaz. **O que é participação?** 8 ed. São Paulo:Brasiliense, 1994.

CHALITA, Gabriel. **Educação: A solução está no afeto**. São Paulo: Gente, 2004

CURY, Carlos Roberto Jamil. **Legislação educacional brasileira**. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

DURKHEIM, Emile. **Educación y Sociología**. Buenos Aires: Shapire, 1973.

EDNIR, Madza. **Mestres da mudança liderar escolas com a cabeça e o coração**. Porto Alegre: artmed, 2006.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Aurélio Escolar**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2004.

FERREIRA, Naura. **Gestão Democrática da Educação: Atuais Tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 1998.

FORTUNATI, José. **Gestão da Educação Pública: Caminhos e Desafios**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

FREIRE, Paulo. **Educação e mudança**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

GADOTTI, Moacir (Org.). **Autonomia da Escola: Princípios e propostas**. São Paulo: Cortez, 2004.

IBOPE. **Perfil dos Diretores de Escola da Rede Pública**. Disponível em: <www.cenpec.org.br/modules/news/article.php?storyid=906>, Acesso em: agosto de 2009.

KRAWCZYK, Nora Rut. **Quando o Diretor se torna Gestor**. Disponível em: <<http://revistaescola.abril.com.br/gestoescolar/diretor>>, Acesso em 05 de maio de 2010.

LEÃO, Antônio de Arruda Carneiro. **Introdução à Administração Escolar**. 2ª edição. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1945.

LUCK, Heloisa. **A Gestão Participativa na Escola**. 4. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008. Série Cadernos de Gestão.

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

LUCK, Heloisa. **Gestão educacional: estratégia, ação global e coletiva no ensino**. In. FINGER, A. et al. Educação: caminhos e perspectivas. Curitiba: Champagnat, 1996, p.37.

LUCK Heloísa. **Ação Integrada - Administração, Supervisão e Orientação Educacional**: Vozes, 2001.

MARQUES, J. C. **Proposta básica para gestão. Educação e Realidade**, Porto Alegre, v.6, n.1, p.109 – 120 jan. / abr, 1981.

MARX, Karl Heinrich; ENGELS, Friedrich. **Textos sobre educação e ensino**. São Paulo: Moraes, 1983.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo, Atlas, 2000.

NOÉ, Alberto. **Os Fatores Sociais que Intervém no Processo Educativo**. Revista Avaliação Universidade de Campinas, Campinas, vol. 5, nº 3, pag 17, setembro, 2000.

PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar: Introdução Crítica**. São Paulo: Cortez Autores Associados, 1986.

PERRENOUD, Philippe. **Dez novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

WEBER, Max. **Os Três Aspectos da Autoridade Legítima**. In: ETZIONI, Amitai org. Organizações Complexa; **Estudos das Organizações em Face dos Problemas Sociais**. São Paulo: Atlas, 1967.