

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA – UFSM PROGRAMA
DE PÓS-GRADUAÇÃO ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO
EDUCACIONAL**

**GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA: ANÁLISES E
DESAFIOS**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL

Michelle Castanho Machado Miranda

**Cacequi, RS, Brasil
2015**

GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA:

ANÁLISES E DESAFIOS

Michelle Castanho Machado Miranda

Trabalho de monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação Especialização em Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM-RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Especialista em Gestão Educacional**.

Orientadora: Prof^a. Ms Eliane de Avila Colussi

**Cacequi, RS, Brasil
2015**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA – UFSM PROGRAMA
DE PÓS-GRADUAÇÃO ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO
EDUCACIONAL**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a Monografia

GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA: ANÁLISES E DESAFIOS

elaborada por
Michelle Castanho Machado Miranda

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

Eliane de Avila Colussi, Ms.
(Presidente/Orientadora)

Liliana Soares Ferreira, Dr. (UFSM)

Mariza de Andrade Brum, Esp. (UFSM)

Paulo de Tarso Andrade Aukar, Ms. (UFSM)

Cacequi, RS, 27 de novembro de 2015

RESUMO

Monografia
Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA: ANÁLISES E DESAFIOS

AUTORA: MICHELLE CASTANHO MACHADO MIRANDA

ORIENTADORA: PROF^a. Ms ELIANE DE AVILA COLUSSI

Dara e Local da Defesa: Cacequi, 27 de novembro de 2015.

Entender a gestão escolar no contexto atual, conhecer a base legal e documentos que abordam a gestão participativa na escola torna-se imprescindível para as instituições de ensino e especialmente para os diretores de escolas. A participação é o melhor meio para efetivar a democracia, no caso da gestão escolar a participação da comunidade na tomada de decisões e monitoramento do que foi proposto, além do envolvimento nas rotinas da escola são fundamentais para a efetivação da gestão democrática. Para tanto, a presente pesquisa tem como objetivo identificar o caminho a ser percorrido pelo gestor e comunidade escolar para realizar a gestão participativa e os desafios que podem ser encontrados. Também se buscou identificar os mecanismos de participação que devem estar presentes na escola para que ocorra uma gestão democrática e refletir a respeito do processo de gestão participativa e suas implicações no planejamento e na organização escolar. Para responder aos objetivos propostos, utilizou-se como abordagem metodológica a pesquisa bibliográfica, fundamentada em diversos autores, os quais abordam temas relacionados à educação, a gestão democrática e participativa, entre outros. A pesquisa revelou que apesar dos desafios como a falta de consciência da comunidade escolar quanto ao seu direito e dever de participar da gestão em todas as suas etapas e ainda do seu poder de influência, a gestão escolar participativa é a melhor forma de gerir a escola de maneira democrática, envolvendo todos os membros da comunidade escolar, tanto na tomada de decisões como no monitoramento e execução do que foi proposto, contribuindo para a formação de alunos autônomos, críticos e ativos na sociedade. Dentre os mecanismos de participação investigados que estão presentes na escola se destacam os colegiados escolares.

Palavras-chave: gestão escolar, gestão democrática, gestão participativa, mecanismos de participação.

ABSTRACT

Monografia
Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

SCHOOL PARTICIPATORY MANAGEMENT: ANALYSIS AND CHALLENGES

AUTHOR: MICHELLE BROWN MACHADO MIRANDA

MENTOR: ELIANE DE AVILA COLUSSI

Date and Presentation Site: Cacequi, November 27th, 2015.

To understand the school management in the current days, known the legal bases and documents that deal the participative management in school makes it indispensable for educational institutions and especially to the school principals. The participation is the best means to implement the democracy, in the case of school management the community participation to take the decisions and monitoring of exactly what is on the table, moreover in the school routines of the involvement are so critical to the realization of democratic management. Therefore, this present study aims to identify the way to go by the manager and the school community for executing the participatory management and the challenges that can be founded. It also sought to identify the mechanisms of participation that must be present in school for the occurrence of a democratic management and reflect on the participatory management process and its implications in planning and school organization. To meet the proposed objectives, it was used as a methodological research bibliographic, based on different authors, which address issues related to education, democratic and participatory management, among others.

The survey revealed that despite challenges such as lack of awareness of the school community as their right and duty to participate in management in all its stages and even their power of influence, participatory school management is the best way to manage school in a democratic manner, involving all members of the school community both in decision making and in the monitoring and implementation of what has been proposed, contributing to the formation of autonomous learners, critical and active in society. Among the investigated participation mechanisms that are present at school to highlight the school boards.

Keywords: school management, democratic management, participatory management, mechanisms of participation.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	6
1 REFERENCIALTEÓRICO.....	8
2 A Construção da Gestão Democrática e os Processos de Participação	8
1.2.1 Conceitos de Gestão Escolar e Gestão Democrática – Breve Histórico.....	8
1.2.2 Mecanismos de Participação e Autonomia na Escola	12
1.2.3 Valores que Orientam a Ação Participativa na Escola.....	14
2 DIRETOR DA ESCOLA COMO MEDIADOR DO PROCESSO DE PARTICIPAÇÃO.....	16
3 A LDB N. 9.394/96 E A APLICACÃO DO ESPACO DE PARTICIPAÇÃO NO ÂMBITO ESCOLAR.....	19
CONSIDERAÇÕES FINAIS	21
REFERÊNCIAS.....	23

INTRODUÇÃO

Entender a gestão participativa dentro do processo de gestão escolar é de grande importância para o gestor e para a comunidade escolar. Envolver a comunidade no processo de gestão, incluindo a participação nas decisões e no dia a dia da escola, não é tarefa fácil, os desafios são grandes.

A relevância deste estudo consiste em que o tema está diretamente ligado ao dia a dia das escolas, a gestão escolar participativa é um assunto que vem sendo estudado por muitos pesquisadores há algum tempo, pois trata de um olhar atual para a gestão escolar.

O que é gestão escolar participativa, como acontece e quais os benefícios e os desafios encontrados para alcançar essa gestão são a problemática deste estudo.

O objetivo geral da pesquisa é identificar o caminho a ser percorrido pelo gestor e comunidade escolar para realizar a gestão participativa e os desafios que podem ser encontrados. Quanto aos objetivos específicos a intenção é identificar os mecanismos de participação que devem estar presentes na escola para que ocorra uma gestão democrática e refletir a respeito do processo de gestão participativa e suas implicações no planejamento e na organização escolar.

A metodologia utilizada neste trabalho foi a pesquisa bibliográfica, pois este tipo de pesquisa vem agregar subsídios plausíveis às ponderações propostas, tomando como referência alguns autores que anteriormente realizaram pesquisas relacionadas ao tema aqui proposto, sendo considerados para este fim apenas textos de Língua Portuguesa, dentre os quais foram selecionados: José Carlos Libâneo; João José Saraiva da Fonseca; Heloísa Luck; Rita Marta Ferreira; Rosângela Maria Garcia de Araujo; Antonio Bosco de Lima, Maria Alice de Miranda Aranda, Paulo Gomes Lima. Além de documentos legais como Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB 9.394/96.

Segundo Fonseca,

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, Artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32).

Esse tipo de pesquisa procura trazer informações mediante consulta a obras já existentes a respeito do tema proposto, em busca de respostas à problemática proposta. De acordo com Gil (2007, p. 44), os exemplos que mais se caracterizam como pesquisa bibliográfica os relacionados às investigações, as ideologias ou aqueles que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema.

O trabalho consiste, além da introdução, em três capítulos, o primeiro apresenta o “referencial teórico”, que trata da construção da gestão democrática e os processos de participação, subdividido em três tópicos onde temos “conceitos de gestão escolar e gestão democrática”, “mecanismos de participação e a autonomia na escola” e “valores que orientam a gestão escolar participativa”. O segundo capítulo trata do diretor como mediador do processo de participação. O terceiro e último capítulo apresenta fragmentos da LBD relativos ao tema e suas orientações. Por fim, as considerações finais sobre a pesquisa onde se trará comentários a respeito do que foi investigado.

Analisar os caminhos para que a gestão participativa aconteça, sua importância no desenvolvimento das atividades escolares e os desafios encontrados nesse processo resumem o intuito desta pesquisa.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 A Construção da Gestão Democrática e os Processos de Participação

1.1.1 Conceitos de Gestão Escolar e Gestão Democrática – Breve histórico

De maneira geral o conceito de gestão não foi sempre o mesmo, passou por mudanças ao longo do tempo. Hoje existem diferentes definições para o termo. No dicionário da Língua Portuguesa Aurélio (2004 apud ARAUJO, 2010) encontram-se várias expressões a respeito da palavra gestão que é “originária do termo em latim *gestione* que significa a ação de gerir, gerência, administração ou direção”; com reação à palavra administrar, o dicionário define como “forma de governar, reger, ordenar os fatores e controlar eficiência e produção”.

Para Araújo (2010, p. 10) “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, busca-se isso”. Araújo ainda diz que

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. (ARAUJO, 2010, p. 10)

Paro (1986 apud ARAUJO, 2010) afirma que gestão e administração são sinônimos e costuma-se associar a conhecimentos técnicos apenas. Todavia, administração, em seu aspecto mais geral e rigoroso, refere-se a utilização racional de recursos para a realização de determinados fins.

De acordo com Luck (1996 apud ARAUJO 2010) o conceito de gestão pressupõe a ideia de participação, de trabalho em conjunto, onde o êxito depende do trabalho construído coletivamente. Dentro desse entendimento encontramos a gestão participativa. Araújo (2010, p. 14) cita que “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”.

Conforme este autor, para que a participação se efetive é preciso que haja condições favoráveis e um repensar na organização escolar, na questão do autoritarismo e da delegação de poder, vindo a proporcionar reflexões que favoreçam a participação e a construção coletiva, desde que haja organização nessa construção em busca do bem comum da escola (ARAÚJO, 2010).

Em se tratando de Gestão Escolar, Carmo (2010) nos mostra que o termo é recente, anteriormente o termo utilizado era administração escolar, porém, a mudança não se deu apenas na nomenclatura da função como também nas concepções teóricas da atividade.

Assim como o conceito geral de gestão mudou ao longo do tempo, a gestão escolar também passou por algumas transformações.

Os conteúdos de Administração Escolar até, pelo menos, os anos 1960, seguiram *pari passu* os estudos da Administração Geral, mesmo considerando-se as peculiaridades de funcionamento de uma instituição escolar. Entre os anos 1930-80, são identificadas duas orientações, a clássica-científica e a funcional-eficientista (Ribeiro e Machado, 2003), a primeira representada por Teixeira (1997) e Ribeiro (1952), a segunda por Lourenço Filho (1963). A orientação clássica-científica, na tradição da Escola Clássica da Administração, concebe a administração como atividade racional e científica de organização do trabalho, com objetivos e procedimentos bem delimitados, tais como o planejamento, a organização, a gerência, a avaliação. A funcional-eficientista contém elementos da Escola Clássica, mas destaca que a consecução de objetivos da instituição escolar requer uma estrutura e uma gestão de serviços com razoável nível de eficiência (LIBANEO, 2007, p. 9, 10).

Nota-se que ambas as concepções remetem a questões técnicas voltadas para um modelo baseado em uma visão capitalista de gestão.

O mesmo autor relata acontecimentos no governo do país que influenciam inclusive o campo educacional, resumidamente citaremos as explanações de Libâneo (2007) acerca desses fatos. Em 1964, um regime autoritário e com restrições políticas se estabelece quando os militares assumiram o poder. Além disso, aconteceram censuras aos meios de comunicação, prisões e torturas aos adversários. Um movimento de abertura política e redemocratização iniciam-se com a retomada do movimento sindical em 1978, e também por indícios de esgotamento do poder militar e rearticulação das forças de oposição.

Entre o período de 1979-1985, o governo de João Batista Figueiredo promoveu a anistia política e restabeleceu o pluripartidarismo. Um famoso movimento surge em 1983, chamado “Diretas já”, que era liderado por partidos liberais, porém, com participação popular, onde se buscava a eleição direta para presidente da República.

Em 1985 assume o governo o então vice-presidente da República José Sarney, que assume em lugar de Tancredo Neves, pois falecera antes de assumir o governo, tendo sido eleito por um Colégio Eleitoral. Inicia-se então a transição democrática, que foi completada com a promulgação da nova Constituição em 1988. “[...] O processo de redemocratização do país se concretiza com a Constituição de 1988, cujo texto final é o resultado de uma mescla de emendas populares e emendas originadas de uma aliança de partidos de centro (Cunha, 1991, apud LIBÂNEO, 2007 p.14), em especial na educação” (LIBÂNEO, 2007, 12).

Esses acontecimentos apontam para uma nova era na democratização do país e consequentemente do sistema educacional, visto que a sociedade clamava por democracia em todas as esferas políticas e públicas.

O autor (LIBÂNEO, 2007) relata ainda sobre as críticas que o modelo clássico de administração escolar sofreu ao longo dos anos 1980, influenciadas pelo marxismo, e as diferentes teorias que surgem no campo da educação, tais como as reprodutivistas encabeçadas por P. Bourdieu e J.C. Passeron (1975), L. Althousser (1975); as crítico em mancipatórias, que foram recebidas do exterior, produzidas pela Escola de Frankfurt; e as internas de origem marxista como a Pedagogia Libertadora de Paulo Freire, a Pedagogia histórico-crítica e crítico social dos conteúdos, e ainda estudos avulsos de Pedagogia Libertária.

Essas tendências, conforme cita o autor, exercem influência na gestão e organização das escolas. Uma das situações criticadas era a divisão do trabalho, que separava os gestores dos professores. Os gestores seriam os profissionais que pensam e os professores os que executam.

Essas críticas resultam em mudanças na gestão escolar, para tanto, três medidas deveriam ser tomadas: a eliminação da divisão das tarefas que é a base da fragmentação do trabalho pedagógico, e transformação de todos os profissionais da escola em professores; a adoção do princípio de todas as licenciaturas terem uma base comum, a docência como identidade profissional de todo o educador; modificação das relações de trabalho na escola através de práticas democráticas, garantindo a participação de todos na gestão (LIBÂNEO, 2007). Com essas medidas o curso de Pedagogia possui a única finalidade de formar professores e não para desenvolver atividades técnicas ou específicas de gestão. A gestão passa a ser responsabilidade e direito de todos.

A reforma educacional brasileira foi efetivada em 1995 durante a primeira gestão do governo de Fernando Henrique Cardoso. Decorreu de uma nova realidade internacional, onde a organização dos sistemas de ensino e a formação de professores foram afetadas por mudanças ocorridas na organização do trabalho, qualificação profissional, exercício da cidadania que

aconteceram pelos avanços científicos e tecnológicos, a reestruturação do sistema de produção e os novos paradigmas de desenvolvimento econômico (LIBANEO, 2007). Contudo essas reformas ainda seguiram um curso de caráter econômico e de acordo a lógica do mercado. Percebe-se que esses fatores são o eixo de todas as transformações sociais.

Muitos estudos e pesquisas no campo da gestão educacional e de instituições escolares foram realizados nas últimas décadas, e podemos destacar cinco concepções de acordo com Libaneo (2007), são elas:

A *técnico-científica* ou *burocrática*, baseada na hierarquia de cargos, prescrição detalhada de funções e tarefas mediante normas e procedimentos administrativos, procurando racionalizar o trabalho e alcançar eficiência nos serviços escolares. Utilizando como base princípios da administração empresarial.

A concepção *autogestionária*, caracterizada pela ausência de direção centralizada e acentuação da participação direta de todos os membros da instituição. Essa concepção acredita no sucesso do trabalho e decisões coletivas e normas e regulamentos criados em conjunto.

A *gestão colegiada*, como o próprio nome sugere acredita numa gestão coletiva da comunidade escolar por meio de um Conselho Escolar capaz de delegar, distribuir e executar tarefas e decisões.

A concepção *interpretativa* vê a gestão como um processo que se baseia nas experiências subjetivas e as interações sociais, em seu extremo desconsidera a necessidade de um conhecimento mais preciso dos modos de funcionamento e organização da instituição, privilegiando a “ação organizadora” mais do que o ato de organizar em si. Como promotora da cultura escolar essa concepção traz muitas contribuições.

E por fim temos a concepção *democrática-participativa* que defende a explicitação de objetivos sociopolíticos e pedagógicos da escola por toda a sua equipe. Procura objetividade nas questões da organização e gestão sem anular a subjetividade e a cultura. Depois de tomadas as decisões, cada membro precisa assumir seu papel no trabalho, promovendo coordenação do trabalho, acompanhamento e avaliação sistemática da operacionalização das decisões anteriormente tomadas. Essa concepção requer um alto nível de qualificação dos profissionais que atuam na escola, devido a ser comprometida com a formação científica do aluno e seu desenvolvimento mental.

O Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (2004) nos mostra que a gestão da escola se traduz como ato político, por implicar uma tomada de posição por parte de seus atores sociais.

Não se pode perder de vista o objetivo da escola, pois tudo deve cooperar para o alcance desse objetivo. A gestão escolar existe para levar a escola a cumprir a finalidade que justifica sua existência, sendo ela o processo de ensino-aprendizagem. De acordo com Libaneo (2007) as práticas de gestão não são o objetivo primordial da escola, isso não significa negar sua dimensão educativa, elas são o meio para assegurar o objetivo pleno das escolas, e não um fim em si mesmas. Assim, para esse autor as escolas existem para promover o desenvolvimento das capacidades físicas, cognitivas e afetivas dos alunos a fim de transformá-los em cidadãos participativos na sociedade em que vivem. Então, como citado anteriormente, o objetivo primordial é o ensino e a aprendizagem, as práticas de gestão são um meio para se chegar a este fim.

Nos dias atuais é preciso compreender que se requer nas escolas uma gestão democrática, democracia pressupõe participação da sociedade. Não há espaço para uma gestão autoritária e centralizadora.

Para Luck (2009) a participação faz com que as pessoas se sintam parte orgânica da realidade e não apenas um instrumento para o alcance de objetivos institucionais, e dá a elas a oportunidade de controlar seu próprio trabalho tornando-se responsáveis pelos resultados.

Através da participação é possível alcançar melhor relacionamento da escola com a comunidade e entre os agentes envolvidos (LIBANEO, 2007). Araujo (2010) completa citando que todos os envolvidos se sentem motivados e reconhecidos, e com isso, abrem-se os caminhos para a inovação, visto que passam a pensar como gestores.

1.1.2 Mecanismos de participação e a autonomia na escola

Entende-se como mecanismo de participação colegiada na instituição educativa as maneiras ou formas que os segmentos sociais envolvidos nas comunidades escolar e local têm de participar ativamente da escola e do seu funcionamento, por meio do envolvimento coletivo nas discussões, no planejamento e na definição de projetos para a instituição escolar. Essa participação pode ocorrer de várias formas; cabe aos sistemas de ensino e às escolas definir as formas e os mecanismos de participação (BRASIL, 2004, p. 34).

De acordo com o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (2004) a escolha do dirigente escolar, o grêmio estudantil, o Conselho Escolar e o conselho de classe são alguns dos mecanismos de participação vivenciados em uma instituição escolar.

A participação estudantil faz com que o aluno se sinta parte do processo e sujeito ativo, além do fato de a opinião estudantil ser muito importante, afinal a escola existe para eles.

Os tempos mudaram e não se pode visualizar mais uma sala de aula com alunos sentados em completo silêncio durante horas o professor como dono do saber, tampouco é esse o aluno que se deseja ter. O papel atual da escola é formar cidadãos conscientes, atuantes, críticos e participativos na sociedade, a começar dentro da escola. Da mesma forma, como afirma Araujo (2010), não há mais espaço para diretores autoritários, professores com metodologias ultrapassadas, funcionários limitados e pais alheios ao que acontece na escola.

A eleição de diretores é um importante mecanismo de participação da comunidade escolar, porém não o único e tampouco suficiente para concretizar a gestão participativa.

Ferreira apresenta quatro dimensões da gestão participativa:

- 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 (FERREIRA 1998 apud ARAUJO, 2010, p. 20).

Os Conselhos Escolares têm um papel fundamental no processo de democratização da gestão. De acordo com o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (2004) as atribuições dos Conselhos Escolares dependem das diretrizes do sistema de ensino e das definições das comunidades local e escolar, dentre suas principais atribuições destaca-se a função de coordenação do coletivo da escola e a criação de mecanismos de participação. O documento mostra que “[...] quanto mais ativa e ampla for a participação dos membros do Conselho Escolar na vida da escola, maiores serão as possibilidades de fortalecimento dos mecanismos de participação e decisão coletivos” (BRASIL, 2004, p. 47). Contudo, ele não representa o único meio de participação, o Conselho se beneficia e é fortalecido com a existência de outros espaços de participação, como o grêmio estudantil, as associações de pais, professores, dentre outros (BRASIL, 2004). Para atingir autonomia e efetivar a democratização da gestão é indispensável a participação desses segmentos.

A construção do Projeto Político Pedagógico pode ser um importante momento para efetivar a participação na escola, essa construção deve envolver representantes de todos os segmentos da comunidade escolar. “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” (ARAÚJO, 2010, p. 37).

Para que a gestão seja participativa de fato, se faz necessário um envolvimento real, uma participação efetiva e transparente nas decisões e no dia a dia da escola.

Atualmente, o que vemos em muitas instituições escolares é uma participação superficial, como nos mostra Luck (2009), exigem a participação dos professores nas festividades da escola, na realização de reuniões para tomada de decisões a respeito de problemas apontados pela direção da escola, onde muitas vezes as decisões são manipuladas pela própria direção, ou mesmo nas próprias assembleias de professores quando tratam temas como greves que já estão determinadas pelos líderes, em que nenhuma manifestação contrária é bem recebida. Essas circunstâncias não representam participação, pois os professores são usados, e, como cita o autor, se deixam usar. Essas situações produzem resultados negativos, uma vez que os envolvidos não se engajam nas questões e também não atuam como parte do processo.

A verdadeira participação, de acordo com Luck (2009), requer dos professores análise e tomada de decisões mais adequadas junto a comunidade, e que eles mesmos apontem os problemas a serem solucionados e encontrem as melhores soluções, sem manipulações da direção e sua equipe, o que também ocorre em relação aos alunos, que são levados a dizer apenas o que os professores e a direção deseja ouvir e não o que de fato pensam. Conforme indicado por Marques (1987, p. 69), “a participação de todos, nos diferentes níveis de decisão e nas sucessivas faces de atividades, é essencial para assegurar o eficiente desempenho da organização”.

1.1.3 Valores que orientam a ação participativa

Para Luck (2009) a participação é caracterizada pelo inter-apoio na convivência no cotidiano da escola, sendo um processo dinâmico e interativo. De acordo com a autora “[...] a participação em sentido pleno é caracterizada por mobilização efetiva dos esforços individuais para superar atitudes de acomodação, alienação, marginalidade, comportamentos individualistas e estimular a construção de espírito e equipe” (LUCK, 2009, p.2). A autora também expressa a dificuldade da falta de conscientização sobre o poder de participação que cada indivíduo possui, afirmando que toda pessoa tem poder de influência sobre o contexto de

que faz parte, no entanto, a falta de consciência disso resulta em faltas, omissões, descuidos e incompetência (Luck, 2009).

Para que a participação que se espera torne-se realidade em nossas escolas algumas condições são necessárias, como aponta o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (2004), é preciso repensar a cultura escolar e os processos, garantir a infra-estrutura adequada, quadro de pessoal qualificado, apoio estudantil. Ressalta também que a participação não é um mero mecanismo formal e legal, não se decreta e nem se impõe.

Importante ressaltar o que está citado no documento sobre a não imposição da participação, portanto, é um processo a ser conquistado. Para tanto há necessidade de determinadas ações no interior das escolas, como “[...] 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” (ARAUJO, 2010, p. 27), além de “[...] respeitar e aceitar as pessoas permitindo a colocação das ideias, a escuta e o diálogo [...]” (ARAUJO, 2010, p. 32). A autora também cita que “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” (ARAUJO, 2010p. 38).

Muitos relatos de indisciplina e de falta de comprometimento dos alunos são ouvidos diariamente através dos professores e direção da escola. Talvez se o aluno puder se sentir responsável pela melhoria na qualidade do ensino, pelas decisões da escola, e pelas atividades realizadas no interior da instituição, poderia fazer com que se sentissem mais envolvidos nesse processo e não alheios a tudo, eles devem se sentir parte fundamental desse processo e responsável pela escola e pela educação que oferece.

“A ação participativa depende de que sua prática seja realizada a partir do respeito a certos valores substanciais, como ética, solidariedade, equidade e compromisso” (LUCK, 2009, p. 4).

2 DIRETOR DA ESCOLA COMO MEDIADOR DO PROCESSO DE PARTICIPAÇÃO

O Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (2004) apresenta várias formas e propostas de acesso à gestão das escolas públicas, historicamente utilizadas no sistema educacional brasileiro. Dentre as quais se destacam:

- 1) diretor livremente indicado pelos poderes públicos (estados e municípios);
- 2) diretor de carreira;
- 3) diretor aprovado em concurso público;
- 4) diretor indicado por listas tríplexes ou sêxtuplas ou processos mistos; e
- 5) eleição direta para diretor.

Conforme o documento “cada uma dessas modalidades se fundamenta em argumentos importantes, mas nenhuma parece garantir plena e isoladamente as exigências para o cumprimento das funções do diretor na gestão democrática da escola” (BRASIL, 2004, p. 36). Devido à complexidade do processo de gestão há que se considerar algumas exigências para a escolha do diretor: a efetiva participação das comunidades local e escolar, a proposta pedagógica para a gestão e a liderança dos postulantes ao cargo (BRASIL, 2004). Entretanto, independente da forma de escolha do gestor este “[...] 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” (ARAUJO, 2010, p. 21).

Há bem pouco tempo, segundo Acúrcio (2004 apud ARAUJO, 2010, p. 21), “cabia ao diretor zelar pelo bom funcionamento da escola, centralizando em si todas as decisões e administrar com prudência os eventuais imprevistos”. Entretanto, “essa realidade começa a mudar 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” (ARAUJO, 2010, p. 21). Araujo (2010) também afirma que a autonomia da escola em suas dimensões administrativa, financeira e pedagógica é apresentada há um bom tempo. O diretor nessa perspectiva torna-se uma figura muito importante, pois deve favorecer ações para a eficácia do grupo, viabilizando e fazendo valer a democracia.

Acúrcio (2004 apud ARAUJO, 2010) nos faz refletir sobre três características de que necessita o diretor-gestor para favorecer a obtenção dos resultados esperados dentro de uma

gestão democrática e participativa: simplicidade nos procedimentos; objetividade da comunicação e transparência das decisões.

Conforme Luck (2001 apud ARAUJO, 2010), os diretores participativos baseiam-se no conceito de autoridade compartilhada, em que as responsabilidades são assumidas por todos. Um bom exemplo são os conselhos escolares que possuem representantes de cada segmento da escola, realizando encontros periódicos onde são estudados os instrumentos que regulam as ações da escola, dentre eles encontram-se o regimento escolar, o Projeto Pedagógico e o currículo escolar. De acordo com as explicações do autor entende-se que a realidade encontrada na maioria das escolas mostra-nos que ainda há diretores com atitudes tradicionais e autoritárias, pois trazem essa vivência e essa cultura capitalista impregnada em suas ações.

A seguir serão apresentadas algumas atitudes de gestão responsáveis por bons resultados da escola segundo LUCK (2009):

- Comprometimento e divisão de responsabilidades, facilitando a participação dos envolvidos.
- Reconhecimento dos esforços, avanços e iniciativas dos envolvidos, para estimular, motivar e tornar as pessoas mais eficazes e felizes.
- Realização de parcerias para atender as necessidades da escola, sendo que a grande parceria é com os professores e funcionários.
- Exposição e transparências das metas pessoais de todos.
- Tranquilidade e discernimento para lidar com conflitos e adversidades. □ Superação do ego e da vaidade, mantendo a autoridade necessária, lembrando na gestão coletiva o que predomina são as ações conjuntas.
- Garantia de que os procedimentos têm como referência a legislação vigente e os documentos que norteiam as ações da escola, bem como as decisões tomadas em reuniões de professores, funcionários e pais o Criação de cultura de participação comunitária, incitando as pessoas a se pronunciarem, colaborando para eliminar o medo da manifestação.
- Acompanhamento e auxílio na organização das regras e acordos e atenção para o seu cumprimento.
- Constância e persistência em relação aos resultados.
- Intervenção em situações que afetam a rotina, os relacionamentos ou que tragam prejuízo para a escola (LUCK, 2009, p. 6).

E, de acordo com o autor, segue as competências do diretor da escola:

1. Garante o funcionamento pleno da escola como organização social, com o foco na formação de alunos e promoção de sua aprendizagem...
2. Aplica nas práticas de gestão escolar...princípios e diretrizes educacionais consistentes e em acordo com as demandas de aprendizagem e formação de alunos como cidadãos autônomos, críticos e participativos.
3. Promove na escola o sentido de visão social do seu trabalho e elevadas expectativas em relação aos seus resultados educacionais, como condição para garantir qualidade social na formação e aprendizagem dos alunos.
4. Define, atualiza e implementa padrões de qualidade para as práticas educacionais escolares..., de acordo com as demandas de formação promovidas pela dinâmica social e econômica do país, do estado e do município.
5. Promove e mantém na escola a integração, coerência e consistência entre todas as dimensões e ações do trabalho educacional, com foco na realização do papel social da escola... e voltadas para seu principal objetivo: a aprendizagem e formação dos alunos.
6. Promove na escola o sentido de unidade e garante padrões elevados de ensino, orientado por princípios e diretrizes inclusivos, de equidade e respeito à diversidade...
7. Articula e engloba as várias dimensões da gestão escolar e das ações educacionais, como condição para garantir a unidade de trabalho e desenvolvimento equilibrado de todos os segmentos da escola, na realização de seus objetivos...
8. Adota em sua atuação de gestão escolar uma visão abrangente de escola, um sistema de gestão escolar e uma orientação interativa, mobilizadora dos talentos e competências dos participantes da comunidade escolar... (LUCK, 2009, p. 15).

O autor cita um fator muito importante sobre a ação do diretor, afirmando que esta será tão limitada quanto for limitada sua concepção sobre a educação, a gestão escolar e seu papel enquanto profissional (Luck, 2009). Entendemos, portanto, que o gestor deve abrir seu entendimento sobre essas questões relativas à sua função, para que sua atuação seja cada vez mais eficaz e abrangente.

Portanto, não cabe ao gestor escolar apenas atividades burocráticas e administrativas, as atividades pedagógicas são o eixo central de toda sua ação. Toda tarefa a ser realizada na escola deve levar ao aprendizado, o diretor precisa ter isso em mente, caso contrário irá se perder em suas estratégias.

3 A LDB N. 9.394/96 E A AMPLICAÇÃO DO ESPAÇO DE PARTICIPAÇÃO NO ÂMBITO ESCOLAR

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.

A LDB é um instrumento democrático que propõe diretrizes em âmbito nacional para uma educação com equidade para os brasileiros, traz em seu texto a garantia de uma educação para todos e propõe a participação da comunidade escolar como instrumento na promoção da democratização da gestão escolar (FERREIRA, 2011, p.12).

De acordo com o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (2004) a LDB alterou o panorama da educação básica, que passou a compreender a educação infantil, o ensino fundamental e o médio. Além disso, essa lei redirecionou as formas de organização e gestão, os padrões de financiamento, a estrutura curricular, requerendo, entre outros, a implementação de processos de participação e gestão democrática nas unidades escolares públicas.

A LDB dispõe:

TÍTULO II

Dos Princípios e Fins da Educação Nacional

Art. 2º. A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (BRASIL, 1996).

O exercício da cidadania deve iniciar dentro da escola, o aluno precisa se sentir cidadão atuante na sociedade.

O Art. 3º. que trata dos princípios que devem servir como base para o ensino no país, em seu inciso **VIII** cita como um desses princípios “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino” (BRASIL, 1996). Deixando claro como deve ser a gestão do ensino público: democrática.

O TÍTULO IV da LDB, Art. 12º trata das incumbências dos estabelecimentos de ensino. Dentre as quais temos no inciso “VI – articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola”. De maneira específica o inciso VI cita a necessidade de a escola articular-se com a comunidade e as famílias, isto é, gestão participativa,

onde a comunidade tem sim o direito de participar, e é dever do estabelecimento de ensino promover essa participação.

O Art. 13. cita as incumbências dos docentes: “**I** - participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino; **VI** - colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade”. (BRASIL, 1996). Esses dois incisos mostram que as atividades dos professores vão muito além de ministrar aulas e zelar pela aprendizagem do aluno, mostram que os docentes devem participar da elaboração do projeto pedagógico da escola, e também de outras atividades envolvendo família e toda a comunidade escolar.

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico da escola;

II – participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996).

Aqui está mais uma vez a lei fazendo referência aos profissionais de educação e que estes devem participar da elaboração do projeto pedagógico, e ainda reforça os Conselhos Escolares como mecanismo de participação.

Art. 15°. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público (BRASIL, 1996).

As unidades escolares públicas têm, garantida por lei, certa autonomia na gestão administrativa e financeira da escola, e entendemos que a escola deve, em conformidade com a lei aqui apresentada, articular-se com a comunidade também no tange a gestão administrativa e financeira, pois se o que se espera é a participação de todos na gestão, entende-se assim em todos os aspectos da gestão escolar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão escolar acompanha as mudanças nas concepções ideológicas e políticas da sociedade. A LDB 9.394/96 ofereceu autonomia às escolas e embasou a gestão escolar democrática, que, conforme esta pesquisa só pode ser conquistada através da participação da comunidade escolar tanto nas decisões, quanto na execução e monitoramento do proposto em conjunto.

Essa participação pode acontecer através de diferentes mecanismos, contudo o que destacamos com base nos estudos realizados são os órgãos colegiados que atuam na escola tais como Conselho Escolar, Grêmio Estudantil, Conselho de pais e de professores, dentre outros que possam ser criados.

Por meio deste estudo foi possível também compreender o papel do diretor-gestor como facilitador desse processo. Um gestor que conhece essas concepções e deseja uma escola para e de todos deve proporcionar a participação total dos membros da comunidade escolar no processo de gestão, agindo como um verdadeiro líder e não como chefe, detentor do poder de decisão.

A gestão participativa beneficia a todos, ao diretor por diminuir sua carga de responsabilidades, aos professores e funcionários por fazer deles muito mais do que instrumentos usados para obtenção de resultados, aos pais por engajarem-se na educação de seus filhos, aos alunos por torná-los autônomos, protagonistas de sua aprendizagem e cidadãos críticos e ativos na sociedade, e a comunidade onde a escola estiver inserida permitindo o trabalho em conjunto por uma educação de qualidade, integração e um ambiente mais harmônico.

Para que a gestão democrática aconteça é preciso conscientização e comprometimento de todos sendo estes alguns dos desafios encontrados no processo de gestão participativa, pois muitos membros da comunidade escolar não possuem consciência de seu poder de participação e também de sua responsabilidade com a educação escolar, outros tem conhecimento, contudo não estão comprometidos, há ainda o desafio encontrado em gestores que preferem centralizar as ações e decisões em si mesmo inibindo a participação dos demais.

Não é possível alcançar a gestão democrática sem propiciar um ambiente favorável à participação. Contudo, não é algo que se possa impor, é preciso conquistá-la, contribuindo para que a sociedade tome consciência de que todos são responsáveis pela qualidade do ensino do

país oferecido através da escola e de que juntos se pode ir além. É preciso motivação, respeito, empatia dentre outros valores que devem ser trabalhados e desenvolvidos em cada membro.

Participar da gestão escolar é direito e responsabilidade de todos s membros da comunidade. E não se pode perder de vista a razão de existir a escola que é o processo de ensino aprendizagem, considerando e levando o aluno a ser o protagonista desse processo.

REFERÊNCIAS

ACURCIO, Coord. Marina Rodrigues Borges. **A Gestão da Escola**. Porto Alegre/Belo Horizonte: Artmed/Rede Pitágoras, 2004. Coleção Escola em Ação 04.

ARAÚJO, Rosangela Maria Garcia de. **A gestão escolar participativa e o papel do diretor na busca da transformação: reflexões teóricas e práticas**. 2010. 47 f. Monografia (Especialização em Gestão Educacional)-Universidade Federal de Santa Maria, Fortaleza, 2010.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988: atualizada até a Emenda Constitucional n. 20, de 15121998. 21. ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares**. Brasília, DF, 2004.

BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB 9.394/96**. Brasília, DF, 20 dez. 1996. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>>. Acesso em: 17 out 2015.

CARMO, Ana Lúcia Lopes do. **Gestão Escolar**. Disponível em: <<http://www.infoescola.com/educacao/gestao-escolar/>>. Acesso em: 06 out 2015.

FERREIRA, Rita Marta. **Gestão Escolar: Ação Participativa para Melhoria da Qualidade da Educação**. 53 f. Monografia (Especialização em Gestão Educacional)- Universidade Federal de Santa Maria, Fortaleza, 2011.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002, Apostila.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LIBANEO, José Carlos. **Concepções e práticas de Organização e Gestão da Escola: Considerações Introdutórias para um exame crítico da discussão atual no Brasil**. *Revista Española de Educación Comparada*, Madrid, Espanha. n. 13, 2007.

LIMA, Antonio Bosco de; ARANDA, Maria Alice de Miranda; LIMA, Paulo Gomes. **Políticas Educacionais, Participação e Gestão Democrática da Escola na Contemporaneidade Brasileira**. Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, 2010.

LUCK, Heloisa. **Dimensão da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: E. Positivo, 2009.

MARQUES, Juracy Cunegatto. **Administração participativa**. Porto Alegre: Sagra, 1987