



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**  
**PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**GESTÃO PARTICIPATIVA E ATUANTE NUMA  
PERSPECTIVA DE MUDANÇA NA ESCOLA  
PÚBLICA: UMA ANÁLISE DE CASO**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Sandra Helena Fernandes Teixeira**

**Fortaleza, Ce**

**2010**

**GESTÃO PARTICIPATIVA E ATUANTE NUMA  
PERSPECTIVA DE MUDANÇA NA ESCOLA PÚBLICA: UMA  
ANÁLISE DE CASO**

por

**Sandra Helena Fernandes Teixeira**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Educacional, Área de Concentração em Educação, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Especialista em Gestão Educacional**

**Orientador: Professor Reinoldo Marchezan**

**Fortaleza, CE**

**2010**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL**

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

**GESTÃO PARTICIPATIVA E ATUANTE NUMA  
PERSPECTIVA DE MUDANÇA NA ESCOLA PÚBLICA: UMA  
ANÁLISE DE CASO**

elaborada por  
**Sandra Helena Fernandes Teixeira**

como requisito para obtenção do grau de  
**Especialista em Gestão Educacional**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

Professor Dr. Reinoldo Marchezan (UFSM)  
(Presidente/Orientador)

Professora Dra. Maria Elizabete Londero Mousquer  
(Professora)

Professora Dra. Neila Pedrotti Drabach  
(Professora)

Professora Ms. Maria Eliane Alves Lobo  
(Professora/Suplente)

Fortaleza, 17 de Setembro de 2010.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por proporcionar-me esta conquista.

Ao Professor Reinoldo Marchezan, pela orientação desta monografia.

*“A gestão educacional constitui, portanto, uma área importantíssima da educação, uma vez que, por meio dela, se observa a escola e se interfere sobre as questões educacionais globalmente, mediante visão de conjunto, e se busca abranger, pela orientação com visão estratégica e ações interligadas, tal como em rede, pontos de atenção que, de fato, funcionam e se mantêm interconectadas entre si, sistematicamente, reforçando-se reciprocamente”.*

*(Heloísa Luck)*

*Ao meu esposo, Cloudes Corpi.*

*Aos meus filhos, Giovanna Stephanie e  
Kemuel Irviny.*

*Dedico com carinho.*

## RESUMO

Monografia de Especialização  
Curso de Especialização em Gestão Educacional  
Universidade Federal de Santa Maria

GESTÃO PARTICIPATIVA E ATUANTE NUMA PERSPECTIVA DE  
MUDANÇA NA ESCOLA PÚBLICA: UMA ANÁLISE DE CASO

AUTORA: SANDRA HELENA FERNANDES TEIXEIRA

ORIENTADOR: PROFESSOR REINOLDO MARCHEZAN

Data e Local de Defesa: Fortaleza, 17 de setembro de 2010.

Nas últimas décadas o ensino no país vivenciou transformações que culminaram em reformas no âmbito federal, estadual e municipal. O cenário educacional do país foi transformado a partir da descentralização do sistema de ensino, bem como, pela democratização da gestão escolar, que promoveram avanços significativos para o contexto educativo. Dentre estes avanços podem ser citados: a autonomia da escola no controle dos recursos financeiros, o envolvimento de todos os segmentos que fazem parte da escola no processo de tomada de decisão, a implantação dos Conselhos Escolares, entre outros. Esta pesquisa monográfica tem como objetivo fazer uma abordagem sobre a Gestão Participativa no contexto das mudanças da escola pública, bem como, identificar os principais aspectos que devem ser priorizados para que se promova uma educação de qualidade. Ao concluir esta pesquisa foi possível constatar que a escola para cumprir sua função social deve trabalhar no sentido de orientar o educando a estar em constante busca pelo aprendizado. Todo o trabalho da gestão participativa deve estar voltado para um único objetivo que é promover uma educação de qualidade.

**Palavras chave:** Democratização da escola pública; autonomia da escola; gestão participativa; qualidade na educação.

## **ABSTRACT**

In the last decades the teaching in the country lived transformations that culminated in reforms in the ambit federal, state and municipal. The educational scenery of the country was transformed starting from the decentralization of the education system, as well as, for the democratization of the school administration, that promoted significant progresses for the educational context. Among these progresses they can be mentioned: the autonomy of the school in the control of the financial resources, the involvement of all the segments that you/they are part of the school in the process of electric outlet of decision, the implantation of the School Council, among others. This research monografic has as objective to do an approach on the Administration Participative in the context of the changes of the public school, as well as, to identify the principal aspects that should be prioritized for a quality education to be promoted. When concluding this research it was possible to verify that the school to accomplish your social function should work in the sense of guiding the student to be in constant it looks for for the learning. The whole work of the administration participative should be gone back to an only objective that is to promote a quality education.

**Words key:** Democratization of the public school; autonomy of the school; administration participative; quality in the education.



## **LISTA DE ABREVIATURAS**

CF – Constituição Federal

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

PPP – Projeto Político Pedagógico

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>1 A GESTÃO ESCOLAR NO CONTEXTO DAS MUDANÇAS DO ENSINO PÚBLICO BRASILEIRO.....</b>	<b>13</b>
1.1 Administração X Gestão Escolar.....	13
1.2 Princípios da gestão democrática e participativa.....	15
1.3 Dimensões da gestão participativa.....	19
1.4 O trabalho em equipe e o convívio democrático em busca da qualidade no ensino.....	19
<b>2 A GESTÃO PARTICIPATIVA E A LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL – LDB N° 9.394/96.....</b>	<b>21</b>
<b>3 A GESTÃO PARTICIPATIVA NA ESCOLA PÚBLICA ATUANDO NA PROMOÇÃO DA EDUCAÇÃO DE QUALIDADE.....</b>	<b>29</b>
3.1 O papel do gestor no contexto da gestão participativa.....	30
3.2 A gestão participativa na escola pública municipal de ensino fundamental: análise de caso.....	34
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>40</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>42</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>44</b>



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**  
**PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**GESTÃO PARTICIPATIVA E ATUANTE NUMA  
PERSPECTIVA DE MUDANÇA NA ESCOLA  
PÚBLICA: UMA ANÁLISE DE CASO**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Sandra Helena Fernandes Teixeira**

**Fortaleza, Ce**

**2010**

**GESTÃO PARTICIPATIVA E ATUANTE NUMA  
PERSPECTIVA DE MUDANÇA NA ESCOLA PÚBLICA: UMA  
ANÁLISE DE CASO**

por

**Sandra Helena Fernandes Teixeira**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Educacional, Área de Concentração em Educação, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Especialista em Gestão Educacional**

**Orientador: Professor Reinoldo Marchezan**

**Fortaleza, CE**

**2010**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL**

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

**GESTÃO PARTICIPATIVA E ATUANTE NUMA  
PERSPECTIVA DE MUDANÇA NA ESCOLA PÚBLICA: UMA  
ANÁLISE DE CASO**

elaborada por  
**Sandra Helena Fernandes Teixeira**

como requisito para obtenção do grau de  
**Especialista em Gestão Educacional**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

Professor Dr. Reinoldo Marchezan (UFSM)  
(Presidente/Orientador)

Professora Dra. Maria Elizabete Londero Mousquer  
(Professora)

Professora Dra. Neila Pedrotti Drabach  
(Professora)

Professora Ms. Maria Eliane Alves Lobo  
(Professora/Suplente)

Fortaleza, 17 de Setembro de 2010.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por proporcionar-me esta conquista.

Ao Professor Reinoldo Marchezan, pela orientação desta monografia.

*“A gestão educacional constitui, portanto, uma área importantíssima da educação, uma vez que, por meio dela, se observa a escola e se interfere sobre as questões educacionais globalmente, mediante visão de conjunto, e se busca abranger, pela orientação com visão estratégica e ações interligadas, tal como em rede, pontos de atenção que, de fato, funcionam e se mantêm interconectadas entre si, sistematicamente, reforçando-se reciprocamente”.*

*(Heloísa Luck)*

*Ao meu esposo, Cloudes Corpi.*

*Aos meus filhos, Giovanna Stephanie e  
Kemuel Irviny.*

*Dedico com carinho.*



## RESUMO

Monografia de Especialização  
Curso de Especialização em Gestão Educacional  
Universidade Federal de Santa Maria

### GESTÃO PARTICIPATIVA E ATUANTE NUMA PERSPECTIVA DE MUDANÇA NA ESCOLA PÚBLICA: UMA ANÁLISE DE CASO

AUTORA: SANDRA HELENA FERNANDES TEIXEIRA

ORIENTADOR: PROFESSOR REINOLDO MARCHEZAN

Data e Local de Defesa: Fortaleza, 17 de setembro de 2010.

Nas últimas décadas o ensino no país vivenciou transformações que culminaram em reformas no âmbito federal, estadual e municipal. O cenário educacional do país foi transformado a partir da descentralização do sistema de ensino, bem como, pela democratização da gestão escolar, que promoveram avanços significativos para o contexto educativo. Dentre estes avanços podem ser citados: a autonomia da escola no controle dos recursos financeiros, o envolvimento de todos os segmentos que fazem parte da escola no processo de tomada de decisão, a implantação dos Conselhos Escolares, entre outros. Esta pesquisa monográfica tem como objetivo fazer uma abordagem sobre a Gestão Participativa no contexto das mudanças da escola pública, bem como, identificar os principais aspectos que devem ser priorizados para que se promova uma educação de qualidade. Ao concluir esta pesquisa foi possível constatar que a escola para cumprir sua função social deve trabalhar no sentido de orientar o educando a estar em constante busca pelo aprendizado. Todo o trabalho da gestão participativa deve estar voltado para um único objetivo que é promover uma educação de qualidade.

**Palavras chave:** Democratização da escola pública; autonomia da escola; gestão participativa; qualidade na educação.

## **ABSTRACT**

In the last decades the teaching in the country lived transformations that culminated in reforms in the ambit federal, state and municipal. The educational scenery of the country was transformed starting from the decentralization of the education system, as well as, for the democratization of the school administration, that promoted significant progresses for the educational context. Among these progresses they can be mentioned: the autonomy of the school in the control of the financial resources, the involvement of all the segments that you/they are part of the school in the process of electric outlet of decision, the implantation of the School Council, among others. This research monografic has as objective to do an approach on the Administration Participative in the context of the changes of the public school, as well as, to identify the principal aspects that should be prioritized for a quality education to be promoted. When concluding this research it was possible to verify that the school to accomplish your social function should work in the sense of guiding the student to be in constant it looks for for the learning. The whole work of the administration participative should be gone back to an only objective that is to promote a quality education.

**Words key:** Democratization of the public school; autonomy of the school; administration participative; quality in the education.

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

CF – Constituição Federal

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

PPP – Projeto Político Pedagógico

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>1 A GESTÃO ESCOLAR NO CONTEXTO DAS MUDANÇAS DO ENSINO PÚBLICO BRASILEIRO.....</b>	<b>13</b>
1.1 Administração X Gestão Escolar.....	13
1.2 Princípios da gestão democrática e participativa.....	15
1.3 Dimensões da gestão participativa.....	19
1.4 O trabalho em equipe e o convívio democrático em busca da qualidade no ensino.....	19
<b>2 A GESTÃO PARTICIPATIVA E A LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL – LDB N° 9.394/96.....</b>	<b>21</b>
<b>3 A GESTÃO PARTICIPATIVA NA ESCOLA PÚBLICA ATUANDO NA PROMOÇÃO DA EDUCAÇÃO DE QUALIDADE.....</b>	<b>29</b>
3.1 O papel do gestor no contexto da gestão participativa.....	30
3.2 A gestão participativa na escola pública municipal de ensino fundamental: análise de caso.....	34
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>40</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>42</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>44</b>

## INTRODUÇÃO

A Escola Pública em todos os níveis e modalidades da Educação Básica tem como função social formar um cidadão capaz de construir conhecimentos, atitudes e valores que o tornem solidário, crítico, ético e participativo. Neste contexto, a Gestão Participativa pode contribuir de maneira eficiente e eficaz na garantia de uma educação de qualidade, e através de práticas cotidianas buscar caminhos que visem à constituição de uma sociedade mais justa e igualitária.

A Gestão Participativa tem como princípio norteador o trabalho associado de pessoas analisando situações, expondo opiniões, decidindo sobre a melhor forma de encaminhamento e agindo sobre estas decisões de forma conjunta e partilhada.

A Gestão Participativa na escola pública tem sido construída com sucessos e fracassos. Muitas vezes, provoca desafios, incompreensões de papéis, dificuldades de relacionamentos, entre outros. Neste contexto, a Gestão Democrática deve fundamentar suas ações buscando promover o envolvimento e a participação de todos na solução dos problemas da escola.

A partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação de nº 9.394/96, a escola passou a ter uma maior autonomia para criar o seu projeto pedagógico, com vistas à melhoria da qualidade do ensino. Para tanto, faz-se necessário que o processo de tomada de decisões ocorra em parceria, onde em conjunto, Núcleo Gestor, pais, alunos, professores e comunidade devem através de ação colegiada buscar melhorias no processo de aprendizagem do aluno.

É de fundamental importância que na escola exista um ambiente de aceitação mútua e um interesse de uns pelos outros, sempre dialogando e buscando melhorias para o sucesso do aluno.

Nesta perspectiva, a gestão democrática passa a assumir um caráter diferente, ou seja, mais humanitário, voltado ao educando e ao seu bem-estar. A gestão participativa passa ainda a ser a resultante do exercício de todos os componentes da comunidade escolar, que devem estar em constante busca do alcance das metas estabelecidas pelo projeto político-pedagógico construído coletivamente. A partir destas colocações, pergunta-se: “Que aspectos devem ser

priorizados na Gestão Participativa da Escola Pública, para que seja atuante e que promova um processo ensino-aprendizagem com resultados satisfatórios?”

Neste trabalho monográfico objetiva-se fazer uma abordagem sobre a Gestão Participativa no contexto das mudanças da escola pública, bem como, identificar os principais aspectos que devem ser priorizados para que se promova uma educação de qualidade.

A pesquisa em questão trata-se de um estudo qualitativo, buscando apreciar a realidade do tema no contexto educacional do país. A pesquisa foi realizada em duas etapas. Na primeira etapa foi realizado um levantamento bibliográfico sobre o assunto, tendo como embasamento teórico autores que tratam sobre o tema em questão, dentre estes: Lück (1990), Lück et al (2002), Maia; Bongoni (2008), Oliveira (1997), Santos (2002), entre outros. Também foram utilizados outros documentos, tais como: a lei de diretrizes e bases da educação nacional de nº 9.394/96 e os parâmetros curriculares nacionais.

Na segunda etapa foi realizado o estudo de caso, tendo como local de abrangência uma escola de ensino fundamental da Prefeitura Municipal de Fortaleza. Como instrumento da pesquisa utilizou-se uma entrevista em forma de questionário, tendo como participantes 10 professores da referida escola e o Núcleo Gestor, objetivando obter a opinião dos entrevistados sobre o tema em foco.

O trabalho está estruturado da seguinte forma: no primeiro capítulo comenta-se sobre a Gestão Escolar no contexto das mudanças no ensino público brasileiro.

No segundo capítulo trata-se sobre a Gestão Participativa na Escola Pública e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de nº 9.394/96, comentando ainda sobre administração e gestão escolar, sobre o convívio democrático e as dimensões da gestão participativa. Aborda-se também sobre o trabalho em equipe e projetos interdisciplinares em busca da qualidade no ensino.

O terceiro capítulo se refere à Gestão Democrática e Participativa na Escola Pública de Ensino Fundamental, a partir de observações na Escola Municipal de Ensino Infantil e Fundamental Manuel Rodrigues. Em seguida, têm-se as Considerações Finais sobre o trabalho.

# 1 A GESTÃO ESCOLAR NO CONTEXTO DAS MUDANÇAS NO ENSINO PÚBLICO BRASILEIRO

O ensino público passou por várias transformações nas últimas décadas, principalmente após a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de nº 9.394/96 que traz em seu contexto a concepção de trabalho colegiado e participativo, objetivando uma melhoria da qualidade do ensino-aprendizagem ofertado aos seus alunos. A partir desta legislação a escola passa a ter uma maior autonomia, principalmente na elaboração e execução do Projeto Político Pedagógico.

O sistema educacional brasileiro tem mostrado mudanças importantes no contexto escolar, no sentido de melhorar a qualidade do ensino-aprendizagem do aluno. O papel da escola vem sendo resgatado a partir de como esta mesma escola se organiza, nas mudanças ocorridas nas relações estabelecidas entre Núcleo Gestor, professores, alunos, pais e comunidade.

Com a LDB a concepção de Administração Escolar é substituída pela Gestão Escolar, como cita Andrade (2004, p. 56):

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

No âmbito da gestão escolar surge o Gestor como líder e com papel relevante a desempenhar no contexto educacional. A liderança do gestor é fator preponderante, porém ressalta-se que, para que essa liderança seja bem sucedida e o sucesso das ações desenvolvidas no contexto da escola aconteça é necessário que o gestor conheça seus próprios valores, onde quer chegar e os caminhos que devem ser percorridos.

A metodologia, as estratégias, os recursos utilizados em sala de aula, também estão mudados, as ações desenvolvidas no contexto da escola, principalmente a prática pedagógica do professor, têm contribuído para a efetivação de uma aprendizagem significativa e que vem atendendo a diversidade individual de

cada aluno. Embora necessite de muitas mudanças, a escola tem procurado cumprir com o seu papel social.

Sabe-se que a vida em sociedade requer que o indivíduo seja preparado para exercer sua cidadania, absorvendo conhecimentos e informações, prevalecendo a orientação coletiva e/ou individual, com ênfase na solidariedade e na cooperação para objetivos comuns, mesmo com as diversidades e peculiaridades de cada indivíduo. Quando se trata de educação, escola e processo ensino-aprendizagem, as ações desenvolvidas no contexto escolar devem envolver todos os segmentos do estabelecimento de ensino.

### **1.1 Administração X Gestão Escolar**

Ao tratar sobre o tema gestão na escola, é fundamental que seja conceituada a Administração Escolar. O conceito de administração e gestão escolar pressupõe a idéia de participação, de trabalho em conjunto, de pessoas que analisam as situações e decidem sobre o encaminhamento dos trabalhos desenvolvidos na escola.

Para desenvolver seu trabalho de forma conjunta com os demais segmentos da escola, o Núcleo Gestor deve fundamentar sua ação na parceria e na participação coletiva, tendo como parâmetros: a democracia e o livre exercício da cidadania. É importante comentar sobre o conceito de Democracia, para uma melhor compreensão dos fatores envolvidos na ação colegiada da gestão escolar. A palavra Democracia vem do grego “demos” que significa povo. Nas democracias, é o povo quem detém o poder soberano sobre o poder legislativo e o executivo.

O Brasil é um país de grande densidade populacional. Em razão disto, nossa forma de democracia é a indireta/representativa, onde o povo não toma decisões políticas, mas detém o poder, esta forma foi adotada no país desde a Carta Constitucional de 1824. Portanto, as decisões políticas são tomadas por um corpo de representantes eleitos pelo povo, para que em seu nome represente seus interesses e escolham os caminhos a serem seguidos. (SOUSA SANTOS, 2002)

No contexto escolar atual, a democracia tem uma concepção direta/participativa e portanto, deve estar presente em todas as ações, de modo que



os envolvidos no contexto escolar possam expor sua opinião, de forma democrática, com poder de livre expressão de suas ideias.

Para que o gestor escolar consiga enfrentar mudanças significativas que elevem o padrão da escola pública, é fundamental que ocorram principalmente na atitude das pessoas, objetivando que as mesmas passem a encarar a inovação como um desafio e sintam-se estimuladas pela motivação pessoal e, com isto, tornem-se capazes de ir além dos seus próprios limites.

O gestor escolar deve ter em mente que seu papel envolve a formação de pessoas que o acompanhem em suas tarefas, de modo a prepará-las para atuar de forma crítica, participativa e consciente, bem como, devem estar preparadas para as constantes transformações vivenciadas pela sociedade do conhecimento.

No atual cenário em que vivemos é preciso formar um cidadão com atitudes e valores que o tornem ético, crítico, solidário, participativo e conhecedor dos seus direitos e deveres. Para tanto, necessita ter motivação, responsabilidade, dinamismo, criatividade e capacidade de atender às necessidades mais urgentes. Isso requer um constante aprendizado, para atualizar-se e conhecer as mais recentes contribuições dos educadores sobre os processos de capacitação de lideranças educacionais.

Para Santos (2002, p. 89) “os gestores devem conscientizar-se de que seu papel na escola de hoje é muito mais de um líder que de um burocrata”.

Espera-se que o gestor assuma a direção como um membro ativo da comunidade escolar. Porém, ressalta-se que é um grande desafio para o gestor escolar atuar como líder e desenvolver formas de organização inovadoras, empreendedoras e participativas, mas isto é indispensável. O gestor deve ser capaz de enfrentar os novos desafios.

Santos (2002, p. 89) comenta que:

Para implantar um processo de mudança na instituição o gestor precisa elaborar um planejamento para que a escola consiga atender a aspectos como: responder às transformações impostas pela sociedade; compreender que a comunidade escolar é o foco dessas mudanças; motivar os profissionais a encararem a mudança como um desafio pessoal; desenvolver uma cultura organizacional de desafio.

Esses aspectos são de extrema importância para o sucesso da organização, uma vez que o grande diferencial competitivo das organizações contemporâneas são seus recursos humanos. Para que uma gestão tenha sucesso é fundamental que o gestor busque a participação de todos os que integram o contexto escolar para uma melhor implantação dos objetivos almejados e um comprometimento maior.

A gestão participativa é a principal alternativa para que a escola se transforme em um ambiente de crescimento contínuo e integrado através da participação e o comprometimento de todos os que dela fazem parte.

Para Lück et al (2002, p. 15) “o conceito de gestão participativa envolve, além dos professores e outros funcionários, os pais, os alunos e qualquer representante da comunidade que esteja interessado na escola e na melhoria do processo pedagógico”.

Todos os que integram o contexto escolar devem estar envolvidos nas questões da escola, principalmente no processo de tomada de decisões. O gestor escolar deve ter uma visão clara e estar consciente que somente a prática participativa e democrática pode provocar mudanças significativas e benéficas para a escola.

## **1.2 Princípios da gestão democrática e participativa**

A gestão democrática e participativa deve ter como princípios básicos: a democracia, a construção do conhecimento da realidade escolar e a participação e necessidade humana.

### **a) Princípio da Democracia**

O princípio de democracia pode ser considerado como sendo a característica principal de sociedades e grupos centrados na prática dos direitos humanos. Esse princípio dá ao indivíduo liberdade de agir desde que não prejudique o bem da coletividade e de exigir seus direitos quando são tolhidos ou contrariados. No contexto escolar, os alunos têm o direito a um ensino de qualidade, de participar e ser orientado condignamente.

No contexto democrático, direitos e deveres são idéias que se transformam continuamente pela prática democrática criativa. No entanto esses direitos e deveres não tem sentido normativo e imperativo mas, tem sentido interativo, onde todos devem integrar-se e participar ativamente das atividades da escola sejam estas, inter ou extraclasse.

Através do princípio democrático direitos e deveres são transformados e superados em estágios de sucessiva complexidade tornando as funções sociais do grupo mais amplas, complexas e significativas. E ao mesmo tempo, seus membros desenvolvem uma consciência do processo como um todo.

#### b) O princípio da construção do conhecimento da realidade escolar

Este princípio tem sua fundamentação na intervenção crítica e refletida sobre a realidade escolar. O conhecimento significativo é resultado da contemplação da realidade e reflexão sobre a mesma, resultante do envolvimento das pessoas na criação dessa realidade.

A ação é a condição fundamental para construir o conhecimento, onde a educação democrática oferece a todos que fazem parte da organização escolar, a oportunidade de participação como forma de construir a realidade social pedagógica, e também de construir seu próprio conhecimento sobre esse processo.

A escola como organização social reproduz os movimentos sociais de conflitos entre os diferentes grupos de interesse, tendo a oportunidade de desenvolver de forma integrada, os conhecimentos sobre o processo humano socialmente organizado, para que os ensinamentos e orientações sejam profícuos aos alunos.

#### c) O princípio de participação e necessidade humana

O sentido humano básico constitui-se na necessidade de o homem ser ativo em associações e entre os seus semelhantes.

O homem é o meio em que vive, formando um sistema indivíduo-meio que constitui um todo dissociável. Nenhum homem vive,

pensa, sente ou julga, independentemente do grupo social a que pertence. No entanto, nenhum grupo social possui vida própria, independente dos indivíduos que o formam. (CARVALHO, 1989, p. 17)

Em todo e qualquer contexto de trabalho em que envolve pessoas, a dinâmica de trabalho depende dos componentes do grupo, orientado para a superação do modo de trabalho isolado.

Em conjunto, esse grupo de pessoas interagem e se ajudam mutuamente com um mesmo objetivo comum, mobilizando energias e atenção como parte efetiva de sua unidade social e da sociedade como um todo, para atingir os objetivos propostos.

Ao abordar as temáticas participação e democracia, Carvalho (1989, p. 17) cita que:

A participação democrática promove a superação da simples necessidade de associação humana, que pode ser orientada por um sentido individualista e aproveitador para uma necessidade de integração do ser humano na sociedade, de se sentir parte dela e por ela responsável, de harmonizar e coordenar esforços de grupo, com a finalidade de realizar um trabalho mais efetivo contribuindo para o bem de todos.

O trabalho entre a escola e a comunidade na qual está inserida deve estar em sintonia com vistas à uma gestão democrática, levando o grupo a ter responsabilidade pelos trabalhos desenvolvidos na própria escola. Desta forma, tanto escola como comunidade se torna mais comprometido e engajado nas mudanças que porventura ocorrerem para a melhoria do aprendizado dos alunos. Em relação ao núcleo gestor este, terá a cooperação não somente do corpo docente mas também, de toda a comunidade, em busca de um bem comum que é a melhoria da aprendizagem da demanda.

No contexto educacional a responsabilidade do gestor é fundamental para o bom andamento de toda e qualquer unidade de ensino. Cabe à ele o papel de estimular e incentivar os demais segmentos a participarem ativamente da gestão escolar, bem como, deve exercer as atividades inerentes às funções e cargo que ocupa, tendo como premissa alguns princípios norteadores para que, os objetivos propostos sejam atingidos.

Deve ainda esclarecer aos demais segmentos que, para o êxito da atividade educativa é importante a participação de todos. E que, não há um único responsável

pelo processo, mas sim, todos são responsáveis e capazes de realizar ações que levem à uma efetiva educação de qualidade.

O gestor escolar deve fundamentar seu trabalho a partir de alguns princípios norteadores. São eles:

- a) liderança,
- b) convicção a respeito de metas,
- c) comportamento coerente com a autoridade que o cargo lhe confere,
- d) ao assumir novas responsabilidades informar-se com antecedência sobre estratégias,
- e) reconhecimento das situações e agir com independência mesmo fora dos projetos da escola.

No que se refere ao princípio da liderança, vale ressaltar que o gestor como líder deve ter uma visão clara sobre as expectativas que os demais segmentos da escola tem em relação à sua participação e apoio referentes às atividades desenvolvidas no contexto educacional.

Sobre a convicção do respeito às metas a atingir, o gestor deve compreender que são muitos os desafios a serem vencidos pela escola, principalmente quando envolvem a realização de mudanças. Ele deve ser capaz de identificar o momento mais adequado para expor sua opinião sobre as mudanças que considera como necessárias.

Um ponto relevante a ser destacado na gestão escolar se refere ao comportamento que seu líder deve apresentar. O comportamento do gestor deve ter como parâmetro o senso de responsabilidade como exemplo para os outros membros que fazem parte do contexto da escola, criando assim, um consenso sobre os privilégios inerentes ao seu cargo e o comportamento recomendável a todos.

O gestor deve estar preparado para aceitar as sugestões e críticas, sempre quando tomadas decisões problemáticas que possam vir a contrariar pessoas, grupos ou entidades.

Ao assumir um compromisso dentro ou mesmo fora da escola é fundamental que o gestor procure pesquisar sobre algumas estratégias utilizadas em outra gestão ou em outra oportunidade, verificando assim, se houve resultado positivo. Também é importante que ele procure investigar a atitude dos demais segmentos frente aos novos desafios. Essa investigação é relevante para que o gestor tome decisões acertadas e coerentes.

Com relação ao reconhecimento das situações e agir com independência mesmo fora dos projetos da escola é importante lembrar que esta é uma atitude fundamental para o desenvolvimento não só para o gestor mas também para toda equipe que trabalha na escola, pois quando há consenso e apoio de todos, o trabalho do gestor e das demais pessoas envolvidas no processo educativo frente as decisões tomadas tornar-se-á mais fácil.

Vale ainda ressaltar que, quando as ações desenvolvidas por todos da escola se fundamentam nestes princípios norteadores será capaz de construir e desenvolver a convivência democrática na escola.

### **1.3 Dimensões da gestão participativa**

Considera-se que a Gestão Escolar engloba duas dimensões, sendo uma interna e outra externa. No que concerne à primeira ela diz respeito à organização interna da escola, que contempla os processos administrativos, a participação da comunidade escolar nos projetos pedagógicos, político e administrativo.

A segunda está ligada à função social da escola, sua vocação democrática, mais especificamente, no sentido de divulgar o conhecimento produzido e sua socialização.

### **1.4 O trabalho em equipe e o convívio democrático em busca da qualidade no ensino**

O êxito de toda e qualquer organização depende do empenho de toda a equipe. Na escola o desenvolvimento e a aprendizagem significativa do aluno estão diretamente ligados ao compromisso de toda equipe, realizando um trabalho coletivo em busca de um único objetivo, que é a educação de qualidade.

Segundo Davis; Grosbaum (2002, p. 88) “é preciso que todos funcionem como uma orquestra – afinados em torno de uma partitura e regidos pela batuta de um maestro que aponta como cada um entra para obter um resultado harmônico”.

Em outras palavras o que os autores referem é que a gestão participativa deve fundamentar seu trabalho em ações coletivas, oportunizando a todos os

segmentos à participarem e expor suas opiniões em todas as etapas do processo de tomada de decisões. É neste contexto que, o gestor escolar deve estimular os segmentos a participarem ativamente das atividades da escola.

Davis; Grosbaum (2002, p. 88) citam ainda que “o maestro desta orquestra é o gestor. E a partitura o projeto pedagógico da escola, um arranjo sob medida para os alunos e que é referência para todos”.

Falar sobre gestão escolar é tratar de um trabalho compartilhado a ser realizado pela equipe escolar. E é um processo construído coletivamente. O projeto político pedagógico pode ser considerado como a “mola mestra” da escola. Nele encontram-se os valores de toda a equipe que compõe a gestão escolar, assim como, traduz os objetivos e as metas a serem alcançadas.

Através do Projeto Político Pedagógico são estabelecidas as prioridades da gestão escolar, bem como, são definidos os caminhos a serem seguidos. Por essa razão, é considerado o eixo que conduz todas as ações desenvolvidas no contexto escolar. O processo de construção do projeto político pedagógico é gradativo, ocorrendo em etapas, e que pouco a pouco, vai ganhando forma e consistência.

Cada etapa de elaboração do Projeto Político Pedagógico é de suma importância para a escola e para a gestão escolar. Visto que no projeto procurar-se-á implementar ações e estratégias que culminem no sucesso da escola e do aluno, enfim, do processo ensino e aprendizagem como um todo.

## **2 A GESTÃO PARTICIPATIVA E A LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL – LDB N° 9.394/96**

No contexto da LDB vigente o Projeto Político Pedagógico (PPP) passa a ser elaborado e executado por todos os que fazem parte do contexto escolar. A LDB prevê em seu artigo 3º, inciso VIII, que o ensino será ministrado com base no princípio da “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino”, entre outros; mediante a “participação dos profissionais da educação na elaboração da proposta pedagógica” e a “participação das comunidades escolar e local, em conselhos escolares ou equivalente” (art. 14º, incisos I e II); mediante o fato de que serão assegurados “às escolas progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira” por parte dos “sistemas de ensino” (art. 15º.) (BRASIL, 1996).

Para Maia; Bogoni (2008, p. 02):

A Gestão Escolar compreende o processo político por meio do qual as pessoas integrantes da escola, tendo como princípio básico, o diálogo e a autoridade “discutem, deliberam e planejam, solucionam problemas e os encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola”, mediante a “participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito a normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola.

A partir das colocações dos autores, podemos considerar que a gestão escolar, dentro da perspectiva democrática, passa pela democratização da escola e por sua natureza social, e além de tudo, não se restringe exclusivamente aos processos transparentes e democráticos ligados à função administrativa.

A gestão colegiada pode ser definida como um tipo de administração com características e peculiaridades próprias, tendo como objetivo atender a demanda de alunos oriundos de uma sociedade pluralista com suas necessidades, peculiaridades e anseios, onde os pais têm esperança de que no contexto escolar seus filhos sejam ensinados, orientados e preparados para atuar no mercado de trabalho que se apresenta atualmente bastante competitivo. Segundo Oliveira (1997, p. 49):

Para que os objetivos a que se propõe esta nova escola sejam realmente atingidos é necessária a participação e colaboração da comunidade-escola,



corpo docente e núcleo gestor, todos em parceria buscando uma melhoria no processo ensino-aprendizagem e uma educação de qualidade.

Para que haja mudanças significativas no contexto educacional é fundamental haver a participação efetiva de todos. Cabe, pois, ao Núcleo Gestor procurar manter abertas as vias de comunicação no contexto da escola, bem como, onde todos os membros dos seus respectivos segmentos sejam estimulados à comunicação, à integração e compreensão mútua ao compartilhar as decisões.

É através do processo educativo que o indivíduo se integra em sociedade uma vez que, sem integração, a vida se transforma em conflitos e desajustes sociais. A família é a primeira escola onde o indivíduo recebe os ensinamentos. Depois, passa à escola propriamente dita, que é o local onde através do ensino-aprendizagem o indivíduo vai se aperfeiçoando e adquirindo os conhecimentos.

A escola é a instituição especializada na educação das novas gerações, cuja finalidade é desenvolver integralmente o aluno por meio de atividades sistemáticas que o levem a se tornar um cidadão consciente de seus direitos e deveres. Os métodos utilizados pela escola para cumprir sua finalidade são os mais diversificados possíveis. Mas, às vezes, estes métodos podem não atender às peculiaridades dos alunos, passando a interferir na aprendizagem, de forma a comprometer o rendimento dos alunos.

Neste contexto, é relevante o papel da parceria entre Núcleo Gestor, professores e pais, para o sucesso do aluno. Em conjunto todos devem contribuir para o desenvolvimento das atividades, contribuindo também para a organização e administração da escola.

A escola em sua função social deve trabalhar no sentido de orientar o educando a estar em constante busca pelo aprendizado. Todo o trabalho da gestão participativa deve estar voltado para um único objetivo, isto é, promover uma educação de qualidade.

Sabe-se que várias são as dificuldades enfrentadas pela escola, principalmente as que são geradoras de problemas que interferem em sua prática educacional, cabendo ao Núcleo Gestor procurar meios de intervir para a solução desses problemas.

O conceito de gestão está voltado à concepção de trabalho associado, de pessoas que em grupo, analisam as situações e decidem sobre o encaminhamento dos trabalhos desenvolvidos na escola. É imprescindível o papel dos gestores no planejamento de ações com vistas a realização de um trabalho em parceria em que todos estejam abertos às discussões para tomada de decisões.

Sobre o êxito de uma organização, Luck (1990, p.12) ressalta que:

O êxito de uma organização depende da ação construtiva de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante a reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva. A gestão participativa deve ser permeada por uma ação construtiva.

A participação de todos aqueles que fazem parte da comunidade escolar é fundamental. Esta participação é importante em relação à tomada de decisões. Numa gestão participativa, é comum a realização de assembleias ou reuniões onde são discutidas as questões relacionadas à tomada de decisão que, ao final, esta decisão é decidida por votação ou por consenso.

Numa gestão participativa e democrática os segmentos da escola orientados pelo núcleo gestor devem ter como parâmetro de ação na escola, a democracia e o livre exercício da cidadania. No contexto democrático, direitos e deveres são ideias que se ampliam e se transformam continuamente, pela própria prática democrática. Uma gestão escolar participativa e democrática tem princípios fundamentais que servem como parâmetro para as ações implementadas e desenvolvidas no contexto escolar.

Conforme Carvalho (1999, p. 19) existem alguns princípios fundamentais para o bom desenvolvimento das ações na escola:

- Difusão, contínua de informações claras e precisas sobre as questões fundamentais da vida escolar.
- Adequação entre a geração de informações no contexto escolar e as linhas de ação pedagógicas necessárias para promover os objetivos da escola.
- Desenvolvimento cultural e capacitação técnico-operacional dos professores que possam atuar em dimensão profissional, segundo os princípios da gestão participativa.

No que concerne ainda às mudanças ocorridas na escola pública, uma destas torna-se a cada dia relevante para o processo ensino-aprendizagem dos alunos, que é a participação da coletividade na escola. Essa participação deve ocorrer em todas as atividades desenvolvidas no contexto escolar, para tanto, deve-se estimular a família a vir mais a escola para conhecer de perto o universo educacional que o seu filho encontra-se integrado, bem como, para conhecer seus progressos, suas ações, dificuldades. Assim, será possível que a família trabalhe em parceria com os demais segmentos da escola, buscando proporcionar ao seu filho uma aprendizagem significativa, para toda a sua vida.

Carvalho (1999, p. 19) comenta ainda que, numa gestão participativa e democrática é importante que todos tenham os seguintes objetivos comuns:

- a) fazer com que a escola responda por suas ações, seus objetivos e resultados alcançados,
- b) tornar a escola responsável pelas decisões sobre a organização de suas atividades,
- c) permitir que a escola seja mais sensível às demandas e preocupações da comunidade,
- d) permitir melhor qualidade da escola e do ensino,
- e) deve possuir espaço para decidir nas áreas administrativa, financeira (alocação dos recursos recebidos), liderança da direção e investimento nas atividades da aprendizagem.

A gestão democrática participativa deve primar pela construção do conhecimento da realidade escolar, como resultado da participação das pessoas, da comunidade escolar, pais, alunos, corpo docente e demais pessoas envolvidas no processo ensino-aprendizagem. Somente assim, estará cumprindo sua verdadeira função social.

Ainda com relação à escola, corpo docente e Núcleo Gestor, todos em parceria devem oferecer aos seus alunos um ensino-aprendizagem e formação integral destes, desenvolvendo um trabalho na comunidade, tendo como parâmetro de ação a autonomia e o exercício da cidadania. A partir de um Projeto Político Pedagógico elaborado dentro da realidade da escola e mediante as possibilidades de execução, os alunos adquiram conhecimentos e informações que os levem ao sucesso.

É imprescindível que a escola contribua para a formação desses alunos, preparando-os para o exercício da prática da cidadania, respeitando e ao mesmo tempo sendo respeitados, cumpridores de seus deveres e, sobretudo, possuidores de uma visão mais ampla do mundo que os cerca. O Núcleo Gestor deve desenvolver as atividades inerentes ao cargo que cada membro ocupa, dentro de uma visão participativa, onde todos reconheçam a responsabilidade de cada um, perante a sociedade e a comunidade-escola.

O processo de construção de uma escola cidadã pressupõe a construção de relações sociais efetivamente democráticas, isto é, a luta pela cidadania que constrói a emancipação humana no conjunto das lutas sociais pela terra, pela reforma agrária, pelo emprego, pelo direito a saúde, educação, trabalho, seguro-desemprego, etc.

Ao comentar sobre o processo de construção de uma escola cidadã é importante definir a palavra Cidadania. Conforme Azevedo (1987, p. 95):

Na história da humanidade, os gregos tinham consciência de que o cidadão deveria decidir sobre a polis – espaço organizado de vida e relação entre os indivíduos, tomando-se como base o trabalho, a produção de bens e conhecimentos. O direito de participar das decisões aparece como um primeiro componente da cidadania. Os servos, a quem é negada toda condição de vida humana, transferem o ideário de cidadania, uma esperança de vida feliz para após a morte. Eles afirmavam ainda que a cidadania devia estar ligada à felicidade.

À medida que o foco das relações sociais se desloca para o espaço urbano onde são aguçadas as contradições e conflitos pela produção simultânea das riquezas e da miséria, as preocupações sociais com os desvalidos, excluídos do mercado, com as lutas e reivindicações dos assalariados por melhores condições de trabalho e de vida, o conceito de cidadania vai sendo historicamente ampliado na direção da participação ativa da sociedade moderna e, logo como requisito da organização de um espaço político e geográfico para todos.

O cidadão deve, pois, conforme Santana (2007, p. 15) “ter consciência de que é sujeito de direitos. Direitos à vida, à liberdade, à propriedade, à igualdade de direitos, enfim, direitos civis, políticos e sociais”. Para o autor, este é um dos lados da moeda. O outro lado se refere aos deveres que devem ser cumpridos por esse indivíduo.

Considera-se que para que o indivíduo exerça sua cidadania de forma plena é fundamental compreender que existem deveres a cumprir e direitos para serem respeitados e que precisa respeitar e defender interesses comuns.

Na sociedade contemporânea espera-se que a participação de cada indivíduo ocorra a partir do momento que o mesmo é inserido na vida social, assim como, no processo produtivo pelo qual esta sociedade encontra-se organizada.

Para os teóricos sociais, todo cidadão deve participar das decisões dos grupos sociais a que pertence, como decisões dos grupos familiares, escolares, grupos específicos e da sociedade como um todo; é ter condições de busca da realização plena de vida, implicando para isto, o acesso aos bens fundamentais: alimentação, saúde, moradia, educação, trabalho; de construir uma família, de amar e ser amado, de conhecer o mundo e usufruir dele e das descobertas científicas.

Cidadania é também, segundo Ferreira (1993, p. 184) “uma condição construída historicamente”.

A história da cidadania confunde-se em muito com a história das lutas pelos direitos humanos. A cidadania esteve e está em permanente construção; é um referencial de conquista da humanidade, através daqueles que sempre buscam mais direitos, maior liberdade, melhores garantias individuais e coletivas, e não se conformam frente às dominações arrogantes, seja do próprio Estado ou de outras instituições ou pessoas que não desistem de privilégios, de opressão e de injustiças contra uma maioria desassistida e que não se consegue fazer ouvir, exatamente por que se lhe nega a cidadania plena cuja conquista, ainda que tardia, não será obstada. (SANTANA, 2007, p. 15)

Dessa forma, acredita-se que a escola cidadã constitui-se numa perspectiva unitária da educação. A idéia de educação unitária, isto é, de um ensino único para todo e qualquer cidadão, sem distinção, tem em sua base pressupostos éticos, políticos, epistemológicos e político-pedagógicos, que norteiam todas as atividades da instituição escolar.

A administração escolar projetada no desafio da conscientização, parte do pressuposto de que é possível que o homem desenvolva-se, sendo capaz de participar da construção de si mesmo e de uma comunidade cada vez mais humana, conquistando assim, sua cidadania, sua liberdade.

A questão democrática passa a ser uma questão social e política, fundada numa cidadania concreta, que começa no plano do trabalho, isto é, a passagem dos objetos sociopolíticos em que nos tornamos sujeitos históricos.

Pensar em uma administração escolar correlacionada ao desejo de transformação, e ainda, promover a cidadania, reforça a importância de sua tarefa político-pedagógica, contrapondo ao autoritarismo, a centralização, e resgatando o verdadeiro sentido da administração.

Hora (1994, p. 15) comenta que:

Administrar é uma especificidade humana, exige segurança, competência profissional, habilidade, criatividade, cooperação e comunicação. A escola contribui para a democratização a partir da eliminação de poder do seu interior e conseqüentemente, para a melhoria da qualidade de ensino.

Administrar é executar bem as tarefas e planejar o futuro. No caso da administração e gestão escolar ambas têm como sinônimo um projeto coletivo, que só pode obter resultados positivos, desde que as ações sejam planejadas e realizadas em conjunto.

Para que a escola democrática atinja seus objetivos, na perspectiva de gestão colegiada, faz-se necessário que a comunidade participe ativamente fazendo colocações, dando sua opinião. É necessário também que haja uma conscientização de toda a comunidade escolar, a respeito do que é e como se faz gestão democrática na escola.

Freitas (2000, p. 50) comentando sobre Gestão Participativa considera que:

Cabe registrar, entretanto, que a qualidade da educação não se restringe a competência de gestores, professores, pais, funcionários, alunos, pois o sucesso também está relacionado à ação do Estado quanto ao investimento (gastos e recursos) destinados ao desenvolvimento do processo educacional e a adoção de "novos modelos de reorganização administrativa da escola.

Para que a gestão democrática ocorra de modo efetivo é preciso acreditar que a atuação do todo conjuntamente possibilitará o atendimento às expectativas da sociedade a respeito da atuação da escola. Quanto maior for o número de pessoas participando na vida escolar, maior é a probabilidade de estabelecer relações mais flexíveis e menos autoritárias entre educadores e comunidade escolar. Em outras

palavras, o que procura-se ressaltar é que quando família e escola estão presentes nas discussões dos aspectos educacionais, estabelecem-se situações de aprendizagens significativas.

As famílias começam a perceber melhor o que seria um bom atendimento escolar, a escola aprende a ouvir sugestões e aceitar influências (MAIA; BOGONI, 2008). Desta forma, é importante que todos participem das discussões, em condições de igualdade e com liberdade para expor suas opiniões, mesmo que contrárias, mas desta forma, a escola cumprirá suas meta maior que é a gestão colegiada.

A gestão participativa será efetiva portanto, quando houver envolvimento de professores e outros funcionários, alunos, pais e qualquer outro representante da comunidade nos processos de que visem o estabelecimento dos objetivos e metas a serem alcançados pela escola.

### **3 A GESTÃO PARTICIPATIVA NA ESCOLA PÚBLICA ATUANDO NA PROMOÇÃO DA EDUCAÇÃO DE QUALIDADE**

A gestão democrática dos sistemas de ensino e escolas públicas requer participação coletiva das comunidades escolar e local na administração dos recursos educacionais financeiros, de pessoal, de patrimônio, na construção e implementação dos projetos educacionais. Neste sentido, a finalidade da gestão democrática da escola é viabilizar mediante procedimentos de gestão, de forma a melhorar o projeto pedagógico, a qualidade do ensino e o clima organizacional, assim como, estabelecer mecanismos de controle público das ações efetuadas.

A gestão participativa na escola pública deve promover o compartilhamento das responsabilidades entre os segmentos que fazem parte da escola, com a finalidade de intensificar e legitimar os objetivos educacionais.

Luck et al (2007, p. 18) consideram que a gestão escolar participativa é fundamental para:

- melhorar a qualidade pedagógica do processo educacional das escolas;
- garantir ao currículo escolar maior sentido de realidade e atualidade;
- aumentar o profissionalismo dos professores;
- combater o isolamento físico, administrativo e profissional dos gestores e professores;
- motivar o apoio das comunidades escolar e local às escolas;
- desenvolver objetivos comuns na comunidade escolar.

A participação consciente proporciona ao contexto escolar e aos que dele fazem parte a compreensão, o poder de decidir e agir, promovendo melhorias à educação e ao ensino.

Em uma gestão democrática implica o compartilhamento de poder, descentralizando. Isto se faz incentivando a participação e respeitando as pessoas e suas opiniões desenvolvendo um clima de confiança entre os vários segmentos das comunidades escolar e local, ajudando a desenvolver competências básicas necessárias à participação. O gestor tem, neste sentido, função relevante a ser desempenhada dentro do contexto escolar.



### 3.1 O papel do gestor no contexto da gestão participativa

O sucesso do trabalho educativo está diretamente relacionado ao empenho de todos os segmentos que fazem parte da escola. Deste modo, o êxito do trabalho do gestor depende, segundo Davis; Groasbum (2002, p. 89) “do saber-fazer pedagógico dos demais componentes do contexto escolar”.

É fundamental que o gestor enquanto líder procure despertar o interesse e a motivação de todos os segmentos a participarem ativamente das decisões da escola. Muitas são as atribuições do gestor que podem ser compartilhadas com os membros do Conselho Escolar, com os demais integrantes do Núcleo Gestor, isto é, os coordenadores pedagógicos e com os professores.

Luck (1998, p. 06) elenca posturas e atitudes de gestão responsáveis pelos bons resultados da escola. São elas:

- 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.
- Tranqüilidade 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.
- 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.

A principal e talvez a maior de todas as responsabilidades do gestor escolar é mobilizar todos os integrantes da comunidade escolar a participarem das atividades desenvolvidas na escola. Sua tarefa principal é transformar a escola em um espaço participativo e atuante, onde o centro de todo o processo é o aluno. Esse espaço atuante deve possibilitar ao aluno uma aprendizagem significativa, através de uma educação de qualidade.

Luck et al (2007, p. 25) comentam que:

Pesquisas demonstram que as ações específicas relativas à liderança do gestor estão diretamente associadas às escolas eficazes. [...] Nas escolas eficazes, os gestores agem como líderes pedagógicos (apoiando o estabelecimento das prioridades, avaliando os programas pedagógicos, organizando e participando dos programas de desenvolvimento de funcionários e também enfatizando a importância dos resultados alcançados pelos alunos).

O gestor, enquanto líder, deve ter seu trabalho pautado no compartilhamento de autoridade e de poder, onde as responsabilidades deverão ser assumidas por todo o colegiado. Ele deve ter as seguintes características, conforme Luck et al (2007, p. 34):

- deve ser um facilitador e estimulador da participação dos pais, alunos, professores e demais funcionários, na tomada de decisão e implementação de ações necessárias para sua realização;
- deve ser um promotor da comunicação aberta na comunidade escolar;
- deve ser ator como referência pessoal de orientação pró-ativa;
- deve ser construtor de equipes participativas;
- deve ser incentivador e orientador da capacitação, desenvolvimento e aprendizagem contínua dos professores, funcionários e alunos;
- deve ser criador de um clima de confiança e receptividade no ambiente escolar e comunitário.

A liderança participativa é fator primordial para aperfeiçoamento da qualidade do processo ensino e aprendizagem. Para tanto, faz-se necessário que o gestor use o bom senso na delegação de autoridades, de modo que identifique o momento propício para as ações e decisões a serem tomadas no contexto escolar.

O líder participativo tem algumas tarefas a serem desenvolvidas, objetivando estimular a participação de todos os segmentos nas ações e decisões da escola. Dentre estas tarefas ressalta-se uma de extrema importância que é definir de forma clara e participativa os objetivos da escola. O estímulo à participação de todos os que integram a escola deve ser contínuo, de modo que sejam desenvolvidas competências de equipe.

Um aspecto importante na liderança participativa é a motivação da equipe. Para obter êxito na gestão é fundamental que a equipe sinta-se motivada. A motivação da equipe se dá pela troca de idéias, pela transparência nas ações e

decisões a serem tomadas. O gestor escolar constrói uma liderança participativa a partir da definição de objetivos claros, da discussão aberta e do estímulo ao diálogo.

Luck (2006, p. 72) considera que o gestor, enquanto líder deve desenvolver ações relevantes à melhoria da qualidade do ensino. São elas:

- Abrir a gestão da escola à participação de todos;
- Promover a participação e a integração maior de todos nos processos de tomada de decisão da escola;
- Estabelecer metas de resultado para cada semestre e acompanhar a sua realização;
- Realizar levantamentos periódicos das dificuldades que devem ser superadas.

Todas essas ações devem ser desenvolvidas pelo gestor com a colaboração e a participação do colegiado. Em outras palavras, o processo de gestão democrática e participativa não é uma função exclusiva do gestor escolar. É pois, a resultante de um trabalho participativo, que envolve todos os segmentos que integram a escola.

O gestor eficaz deve agir adequadamente em diferentes momentos, pois as instituições de ensino necessitam de líderes capazes de trabalhar de forma competente, facilitando com isso, a resolução de problemas, de forma colegiada. Cabe a ele o papel de estimular a participação de professores, funcionários, pais, alunos, funcionários e da comunidade, objetivando incitá-los a participarem do planejamento, execução e avaliação de ações que irão ajudar no desenvolvimento da escola.

A gestão da escola se traduz cotidianamente como ato político, pois implica sempre uma tomada de posição dos atores sociais (pais, alunos, gestores, professores, funcionários). Logo, a construção não pode ser individual, pelo contrário, deve ser coletiva, envolvendo os diversos atores na discussão e na tomada de decisões. (BRASIL,2004, p.26)

A gestão participativa e democrática possibilita a eficácia das ações educativas. O gestor escolar pode ser considerado como um importante ator no processo de mudança na escola. Seu modelo de gestão deve incentivar e estimular toda a comunidade escolar a participar de uma gestão democrática e participativa, onde cada componente tem compromisso com o sucesso da escola, bem como, com a qualidade do ensino.

Ao comentar sobre gestão participativa e papel do gestor escolar, é relevante comentar a função desempenhada pelo Conselho Escolar no processo de democratização da gestão.

[...] Quanto mais ativa 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. A atuação do Conselho é um sinal de que esse órgão realmente atua no processo de implementação da gestão democrática da escola como espaço coletivo e co-responsável pela gestão. (BRASIL, 2004, p. 46)

O Conselho Escolar constitui-se como sendo um espaço de disseminação da cultura participativa. É um espaço de discussão de caráter consultivo, deliberativo, fiscalizador e mobilizador, que conta com o apoio e a participação de todos os segmentos que fazem parte do contexto escolar. Cabe ao Conselho Escolar o papel de coordenar o colegiado escolar, criando e desenvolvendo mecanismos de participação.

De acordo com Costa (2009, p. 83) o gestor enquanto líder deve ter seu trabalho fundamentado em alguns requisitos:

- Incentivar iniciativas inovadoras.
- Elaborar planos diários e de longo prazo visando à melhoria da escola.
- Gerenciar os recursos financeiros e humanos.
- Assegurar a participação da comunidade na escola.
- Identificar as necessidades da instituição e buscar soluções.

O gestor enquanto líder de uma escola deve conciliar demandas burocráticas e pedagógicas, para que deste modo possa garantir que os alunos progridam. Um gestor escolar que exerce o seu poder de líder deve ser capaz de criar alianças, buscando promover uma melhor aprendizagem na escola. Quando o gestor é um líder de verdade, ele é capaz de mobilizar e articular os mais diferentes setores em torno da missão da escola.

Cabe ao gestor ainda a função de orientar a família a acompanhar seus filhos nas atividades em casa, como também, conscientizar sobre a importância da participação destes na vida escolar do filho dentro da escola. Ele ainda é incumbido de mapear as organizações sociais e culturais da comunidade que possam ser úteis no desenvolvimento de ações complementares junto aos alunos, como dança, teatro, estudo de línguas, informática e esportes. Ele é o líder participativo e não, um

prisioneiro da rotina. Deve pois, combinar estilos de ações e buscar novas formas de liderança para alterar estruturas inadequadas.

### **3.2 A gestão participativa na escola pública municipal de ensino fundamental: análise de caso**

Na segunda etapa deste trabalho monográfico foi feita uma pesquisa de campo tendo como local de abrangência uma escola de pública de ensino fundamental. É um estabelecimento de ensino da Prefeitura Municipal de Fortaleza que atende alunos da comunidade do bairro Quintino Cunha e adjacências. Os alunos são oriundos de famílias de baixo poder aquisitivo.

Os sujeitos da pesquisa foram 10 professores da referida escola e o Núcleo Gestor, composto pelo Diretor Geral e a Coordenadora Pedagógica. Os sujeitos foram escolhidos aleatoriamente. Como instrumento da pesquisa utilizou-se uma entrevista em forma de questionário, objetivando obter a opinião dos entrevistados sobre o tema da pesquisa.

Na primeira parte do questionário procurou-se investigar dados relativos à formação dos entrevistados, sobre o tempo de profissão e há quanto tempo os mesmos trabalham na escola pesquisada. A maioria dos entrevistados tem entre 15 e 20 anos de profissão, apenas um dos entrevistados atua no magistério há cerca de 32 anos. Todos os entrevistados tem formação superior e especialização em áreas como: Gestão Escolar, Psicopedagogia, Metodologia do Ensino Fundamental e Médio, entre outros.

A segunda parte da pesquisa é composta por questões norteadoras. No primeiro item da pesquisa foi feito o seguinte questionamento: ***“Em sua visão de educador, você concorda que as mudanças no ensino público tem contribuído para uma nova qualidade de ensino? Justifique sua resposta”***: A maioria dos entrevistados respondeu SIM. Um dos entrevistados justificou que apesar do ensino ainda não corresponder às expectativas para que se tenha uma escola de qualidade, mas muito já foi transformado a partir da LDB vigente.

Outro entrevistado justificou que as mudanças ainda estão ocorrendo de forma lenta, mas com o grande número de universidades que o Brasil tem atualmente, facilitou aos professores fazerem cursos superiores, e em seguida, cursos de especialização, mestrado e doutorado, que resultaram em profissionais capacitados e em constante aperfeiçoamento, melhorando significativamente a prática docente dos mesmos.

Dois entrevistados justificaram que apesar do ensino público ter passado por algumas mudanças, muito ainda há a ser feito para que se tenha uma educação de qualidade. Na visão destes educadores a escola pública tem que estimular cada vez mais o aluno a buscar novos conhecimentos.

No segundo item das questões norteadoras investigou-se: **“Qual a sua opinião sobre Gestão Participativa na escola pública”?** Todos os entrevistados consideram relevantes as mudanças ocorridas no contexto da legislação educacional, promovidas a partir da nova LDB com a concepção de gestão colegiada. Um dos entrevistados afirmou que “a Gestão Participativa pode ser traduzida em: competência cognitiva e afetiva, respaldada em valores, hábitos, atitudes e conhecimentos”.

Outro entrevistado ao responder este questionamento citou que “a Gestão Democrática vem transformando a cada dia a educação do país, visto que todos que fazem parte da escola podem expor sua opinião e participar do processo de tomada de decisões, promovendo assim, melhorias para o ensino público”.

Outros dois entrevistados justificaram que “a Gestão Democrática promoveu mudanças relevantes para a educação do nosso país, promovendo o convívio democrático de todos os segmentos que fazem parte da escola, dando vez e voz a cada segmento”.

Na opinião de outro entrevistado “atualmente não se aborda mais o conceito de administrador, fala-se em gestor. Nessa perspectiva a direção da escola deve ser entendida como um trabalho que se desenvolve no coletivo, com ampla participação de toda a comunidade escolar. Hoje, com o fortalecimento dos Conselhos Escolares, a gestão escolar está dando os primeiros passos para uma gestão participativa, onde todos os segmentos da comunidade escolar são sujeitos das ações, participando da elaboração e da execução do Projeto Político Pedagógico. Mas, apesar de tudo isso, ainda precisamos avançar muito neste campo”.

O gestor entrevistado justificou que a escola atual é bem diferente da escola passada em que, as decisões e o governo da escola restringiam-se apenas ao poder do diretor e vice-diretor, a participação dos outros componentes do grupo era diminuta, a parceria pouco existia. A direção em sua administração restrita, limitava-se apenas a dar ordens para serem executadas pelo grupão”.

No terceiro item foi solicitado aos entrevistados que enumerassem cinco qualidades de um bom gestor no exercício de sua profissão. Foram citadas as seguintes qualidades:

- ter pré-disposição para trabalho coletivo;
- ser conhecedor dos assuntos, técnicos, pedagógicos e administrativos;
- ser articulador e mediador dos segmentos internos e externos;
- ter iniciativa e firmeza de propósito;
- ter espírito ético e solidário;
- determinação/estratégias;
- disciplina/controle;
- confronto/liderança;
- senso de dever;
- afetividade;
- comprometimento;
- ser flexível;
- ter como fundamento de trabalho o diálogo e a compreensão, entre outros.

No quarto item das questões norteadoras investigou-se sobre: **“O que é a gestão participativa e atuante?”** As respostas a este questionamento foram semelhantes. Um dos entrevistados afirmou que “a gestão participativa e atuante é aquela que coloca em prática, que faz acontecer os projetos da escola”.

Outro entrevistado citou que “a gestão participativa e atuante é aquela que promove efetivamente a participação de todos os segmentos nas ações educativas, tornando cada sujeito do processo em um sujeito ético, participativo e crítico”.

Outro entrevistado justificou da seguinte forma “Hoje está na moda, a minha gestão é participativa, porém ainda temos muito que refletir sobre essa modalidade de gestão, pois ela envolve todos os segmentos da comunidade escolar em uma co-gestão, isto não é fácil, uma vez que o gestor forma um colegiado para realizar e tomar decisões nas diversas áreas da administração, logo, as dificuldades começam a surgirem, quando se exige a participação das pessoas envolvidas nas conciliações, escolhas e concessões, que se deve tomar para atender os anseios da comunidade escolar, a falta de ética, o individualismo, o revanchismo, etc., atrapalharam sobremaneira as ações administrativas e pedagógicas a serem tomadas. Portanto, é necessário que possamos validar de fato essa prática com o objetivo de contribuir para a transformação social”.

No quinto item da pesquisa foi feito o seguinte questionamento: **“Uma boa administração escolar deve ser centralizada na pessoa do Gestor Escolar?”** Todos os entrevistados foram unânimes em afirmar que NÃO. Entre as justificativas podem ser citadas: na visão de grande parte dos entrevistados o gestor escolar deve ser um líder que apóia as prioridades da escola, que tem a responsabilidade maior em conduzi-la.

Outro entrevistado afirmou que “uma vez que o 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, isto é, pelo trabalho de todos, e não de uma única pessoa. Portanto, as decisões tem que serem tomadas através do coletivo”.

No sexto item da pesquisa foi solicitado aos entrevistados que comentassem sobre o enunciado seguinte: **“Uma gestão participativa deve ter capacidade para entender as diferenças culturais da comunidade-escola e ter competência para criar, decidir e trabalhar em equipe” (Gontijo, 2002)** Um dos entrevistados comentou que “a gestão participativa e democrática deve fundamentar suas ações a partir da compreensão das necessidades da comunidade escolar, de acordo com as diferenças culturais apresentadas pela mesma”.

Outro entrevistado comentou: “a gestão participativa para cumprir seu papel deve ser conhecedora dos principais aspectos culturais da comunidade onde está inserida, para que a partir daí, busque estratégias e ações que possibilitem o



desenvolvimento de indivíduos participativos, críticos e conhecedores de seus direitos e deveres”.

Outro entrevistado afirmou que: “Antes a gestão era autoritária e centralizadora, hoje é um elo de ligação entre a comunidade escolar e a comunidade civil”.

Outro entrevistado justificou da seguinte forma: “A gestão participativa caracteriza-se por uma força de atuação consciente, que envolva as necessidades e as diversidades culturais da comunidade escolar. Para que se construa um conjunto de ações voltadas para atender aos anseios da comunidade, urge se criar mediante ao trabalho associado uma reciprocidade, que leve os seus componentes a uma vontade coletiva, de realmente oferecer bons serviços, contribuindo para o sucesso escolar de nossos alunos”.

Finalizando a pesquisa foi feito o questionamento: **“A gestão colegiada deve desenvolver as atividades inerentes ao cargo que cada membro ocupa, numa visão participativa onde todos reconheçam sua responsabilidade perante a sociedade e a comunidade-escola?”** Todos os entrevistados responderam SIM ao questionamento. Entre as justificativas dadas pelos entrevistados podem ser citadas: “os gestores escolares devem desenvolver suas atividades de acordo com o cargo que ocupa, porém isto deve ocorrer com a cooperação dos demais segmentos da escola”.

Outro entrevistado justificou: “a gestão participativa escolar demanda maior envolvimento de todos os interessados no processo decisório da escola, envolvendo-os também na realização das múltiplas tarefas de gestão que dizem respeito as suas competências e habilidades. Portanto, a responsabilidade da gestão participativa é complexa e envolve todos os membros da comunidade escolar e os órgãos auxiliares como: o Conselho Escolar e a Associação de Pais e Mestres na resolução de questões políticas, pedagógicas e organizacionais da escola”.

Outra justificativa de um dos entrevistados foi: “a escola passa a ser vista como um elemento de transformação e espera-se que a gestão colegiada seja capaz de indicar caminhos para consumir essas transformações”.

Ao concluir a análise dos dados da pesquisa de campo percebe-se de acordo com a visão dos entrevistados, que a gestão democrática e participativa do ensino público envolve os seguintes elementos: participação, trabalho colegiado, respeito mútuo, senso de dever e cidadania. São muitos os desafios para que a gestão escolar seja efetivamente participativa, democrática e atuante, de maneira a desenvolver formas de organização inovadoras e empreendedoras.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A educação brasileira passou por inúmeras transformações ao longo dos últimos anos, principalmente após a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de nº 9.394/96. De acordo com a lei, a escola passou a ter uma maior autonomia para criar o seu projeto pedagógico, com vistas à melhoria da qualidade do ensino. Para tanto, faz-se necessário que o processo de tomada de decisões ocorra em parceria, onde em conjunto, Núcleo Gestor, pais, alunos, professores e comunidade devem através de ação colegiada buscar melhorias no processo de aprendizagem do aluno.

Nesta perspectiva, a gestão democrática passa a assumir um caráter diferente, ou seja, mais humanitário, voltado ao educando e ao seu bem-estar. A gestão participativa passa ainda a ser a resultante do exercício de todos os componentes da comunidade escolar, que devem estar em constante busca do alcance das metas estabelecidas pelo projeto político-pedagógico construído coletivamente.

O papel do Gestor Escolar é relevante dentro do contexto educativo, pois a ele cabe a função de estimular a participação de todos os segmentos no processo de tomada de decisões, bem como, na execução de ações e estratégias que possibilitem o sucesso do aluno, para que o mesmo tenha uma aprendizagem significativa, através de um ensino de qualidade.

No que se refere à pesquisa de campo pode-se constatar que a escola pesquisada tem seu trabalho fundamentado na participação de todos os segmentos em todas as atividades realizadas dentro do contexto escolar. A equipe gestora realiza um trabalho de conscientização dos pais sobre a importância do trabalho em parceria, tendo como resultante, um ambiente de aceitação mútua e um interesse de uns pelos outros, sempre dialogando e buscando melhorias para o sucesso do aluno.

Conclui-se que, a gestão participativa e atuante é ferramenta para melhoria da qualidade do processo ensino-aprendizagem. Neste contexto, é imprescindível que o gestor use o bom senso na delegação de autoridades, de modo que identifique o momento propício para as ações e decisões a serem tomadas no

contexto escolar. Todos os envolvidos na escola devem ser conscientes de que, para um ensino de qualidade suas ações no contexto escolar devem ser permeadas por valores e características imprescindíveis ao grupo na execução de suas atividades.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, João B. **Gestão Democrática**. Rio Janeiro: DP & A:Sepe, 1999.

AZEVEDO, Eliane. **Cidadania**. São Paulo: Ática, 1987.

BRASIL. **Conselhos Escolares**: uma estratégia de gestão democrática da educação pública. Brasília: MEC, 2004.

\_\_\_\_\_. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei 9.394/96**. Brasília: Congresso Nacional, 1996.

CARVALHO, Maria Lúcia R. **Escola e democracia**. São Paulo: EPU, 1999.

COSTA, Antonio C.G. O papel do diretor. **Revista Nova Escola**. n.161, ano 25, abr/mai, 2003.

DAVIS, Cláudia; GROSBaum, Marta W. **Gestão da Escola**: desafios a enfrentar. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

FERREIRA, Nilda Teves. **Cidadania**: uma questão para a educação. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993.

FREITAS, Kátia S. Uma Inter-relação: políticas públicas, gestão democrático-participativa na escola pública e formação da equipe escolar. **Revista de Educação**. v. 17, n. 72, fev./jun., Brasília, 2000.

GONTIJO, Cynthia R.B. **Tecnologias de informação e de comunicação na educação de jovens e adultos**. [Dissertação de Mestrado]. Belo Horizonte: CEFET/MG, 2008.

HORA, Dinair L. **Gestão democrática na escola**. São Paulo: Papyrus, 1994.

LUCK, Heloísa. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

\_\_\_\_\_. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Série Cadernos de Gestão. Petrópolis: Vozes, 2006.

\_\_\_\_\_. **Ação Integrada: Administração, Supervisão e Orientação Educacional**. Petrópolis: Vozes, 2002.

\_\_\_\_\_. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1990.

MAIA, Benjamin P.; BOGONI, Gisele D. **Gestão Democrática. Coordenação de Apoio à Direção e Equipe Pedagógica – CADEP**. 2008. Disponível em: <<http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/portal/cadep/gestaodemocratica.ppt>> Acesso em: 02 mai. 2010.

OLIVEIRA, Danila A. (Org.). **Gestão democrática da educação**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

SANTANA, F. M. **Planejamento de ensino e avaliação**. 11. ed. Porto Alegre: Sagra, 2007.

SANTOS, Ana L. F. **Gestão Democrática da Escola**: bases epistemológicas, políticas e pedagógicas. São Paulo: Cortez, 2002.

SOUSA SANTOS, Boaventura de. **Democracia e Participação**: O Caso do Orçamento Participativo de Porto Alegre. Porto: Afrontamento, 2002.

**ANEXO**

## ENTREVISTA

Caro (a) Professor(a)/Gestor(a),

Sou aluna do Curso de Especialização em Gestão Escolar e este estudo faz parte do meu trabalho monográfico de conclusão de curso, intitulado “GESTÃO PARTICIPATIVA E ATUANTE NUMA PERSPECTIVA DE MUDANÇA NA ESCOLA PÚBLICA– UMA ANÁLISE DE CASO”.

Gostaria de pedir sua colaboração respondendo ao questionário que segue abaixo, que tem como objetivo verificar qual sua opinião sobre esta temática.

Pedimos a gentileza de respondê-lo com sinceridade e para não deixar nenhuma resposta em branco. É importante ressaltar que suas respostas serão utilizadas, exclusivamente, para fins de pesquisa e sua identidade será mantida em absoluto sigilo.

Contamos com sua compreensão e apoio.

Professora Sandra Helena Fernandes Teixeira.

### **I. IDENTIFICAÇÃO:**

1.1 Nome: \_\_\_\_\_

1.2 Escola que trabalha: \_\_\_\_\_

1.3 Qual a sua formação? \_\_\_\_\_

1.4 Há quanto tempo está no magistério? \_\_\_\_\_

1.5 Há quanto tempo trabalha nesta escola? \_\_\_\_\_

### **II. QUESTÕES NORTEADORAS**

2.1 Em sua visão de educadora, você concorda que as mudanças no ensino público tem contribuído para uma nova qualidade de ensino? Justifique sua resposta:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.2 Qual a sua opinião sobre Aa Gestão Participativa na escola pública?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.3 Enumere cinco qualidades de um bom gestor no exercício de sua profissão:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



2.4 Para você o que é Gestão Participativa e Atuante?

---

---

---

2.5 Um boa administração escolar deve ser centralizada na pessoa do Gestor Escolar? ( ) Sim ( ) Não. Justifique sua resposta: \_\_\_\_\_

---

---

2.6 Leia e comente o enunciado:

“Uma gestão participativa deve ter capacidade para entender as diferenças culturais da comunidade-escola e ter competência para criar, decidir e trabalhar em equipe” (Gontijo, 2002)

---

---

---

2.7 A gestão colegiada deve desenvolver as atividades inerentes ao cargo que cada membro ocupa, numa visão participativa onde todos reconheçam sua responsabilidade perante a sociedade e a comunidade-escola?

( ) Sim ( ) Não. Justifique sua resposta: \_\_\_\_\_

---

---

---