

DESAFIOS DE UMA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA

Renato Antônio Ribeiro²⁰⁵

Eloisa Fernandes da Silva²⁰⁶
Graziela Machado de Souza

RESUMO

Este artigo tem como objetivo apresentar reflexões sobre as contribuições e desafios de desenvolver a gestão democrática participativa no âmbito escolar. Tal estudo é fundamentado com embasamentos teóricos de alguns autores que tratam da referida temática, tais como; Libâneo (2001, 2003, 2007, 2008), Luck (2000, 2008, 2009), Paro (1996), Dourado (2006), entre outros e também com entrevistas através de questionários em Escolas Municipais da cidade de Anápolis e Ouro Verde. Como resultados da pesquisa encontra-se a dificuldade das gestoras em conseguir a participação efetiva dos pais em reuniões e projetos realizados na escola. Conforme o desenvolvimento da pesquisa, verifica-se que um dos maiores empecilhos da gestão é provocar situações que possam valorizar a participação de todos, gerando a qualidade no processo de ensino-aprendizagem. Uma gestão escolar só poderá se desenvolver de modo democrático no momento em que todos contribuam democraticamente nos projetos pedagógicos e culturais da instituição escolar.

Palavras-Chave: Gestão democrática participativa. Construção coletiva. Comunidade escolar.

INTRODUÇÃO

Diante do atual cenário da democratização no setor da administração escolar no final dos anos 80 e o início dos anos 90, no Brasil, entende-se que as reformas beneficiaram a descentralização, a autonomia e a democratização dos processos administrativos. Percebe-se que a democratização no âmbito administrativo escolar é

²⁰⁵ Professor Orientador: Graduado em Ciências Biológicas e Mestre em Educação, Linguagens e Tecnologias (UEG), Docente na Faculdade Católica de Anápolis.

²⁰⁶ Concluintes do Curso de Licenciatura em Pedagogia na Faculdade Católica de Anápolis.

relacionada à participação dos professores e pais nas tomadas de decisões do processo educativo, o que compreende e concilia os órgãos colegiados (conselho de classe e conselho escolar), eleições para escolha da equipe administrativa, iniciação de transformações que favoreçam a flexibilização e eliminem a burocracia organizacional do sistema de ensino.

A gestão democrática e participativa no âmbito escolar constitui-se numa prática que deve priorizar o desenvolvimento integrado de todos os profissionais envolvidos no processo pedagógico. É preciso analisar criticamente como a comunidade está organizada para que se possa ter um direcionamento na gestão educacional, explicitando relações entre a escola e a comunidade e preocupando-se com a qualidade da educação e da formação total da equipe docente e discente da instituição de ensino.

Por não ser um organismo isolado, nos últimos anos tem-se discutido muito o novo papel da gestão escolar como instrumento para inserção de movimentos de transformação na atuação dos professores, alunos, pais e comunidade. Para isso, a gestão tem buscado a formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar. Faz-se necessária a valorização e aperfeiçoamento pessoal para atuar, analisar, conhecer e avaliar o processo de ensino de forma crítica, científica e pedagógica de toda a instituição.

São muitas as tarefas que cabem à escola e a principal de todas é educar e formar cidadãos para a vida. Como se isso não fosse suficiente, temos gestores que precisam trabalhar para manter esse espaço escolar em ordem, e para que isso aconteça é necessária a existência de uma gestão democrática e participativa. Quando existe um gestor democrático, isto é, onde o diretor lidera e motiva, haverá a valorização e condições favoráveis ao bom desempenho de toda comunidade escolar. E um dos principais desafios da gestão escolar é que ocorra a participação da comunidade desde o que se deseja da escola, dos diagnósticos, das possibilidades e da busca de soluções compartilhadas para que os objetivos que foram propostos sejam alcançados contribuindo, assim, para uma nova concepção de escola.

É através da gestão que se estabelece unidade, direcionamento para que haja coerência à ação educacional. Segundo Luck (2000) “o movimento pelo aumento da competência da escola exige mais capacitação de sua gestão, em vista do que a formação de gestores escolares passa a ser uma necessidade e um desafio para os sistemas de ensino” (p. 28- 9). Assim, é imprescindível que uma formação mais

consistente para os gestores de escolas públicas seja desencadeada e implementada de forma permanente nos cursos, de modo que estes adquiram habilidades específicas que muito contribuirão para a melhoria da gestão das nossas instituições de ensino.

Dessa forma, este trabalho tem por objetivo investigar e analisar duas escolas municipais (uma da cidade de Anápolis-GO e outra de Ouro Verde de Goiás), nos seus diferentes segmentos, quanto à autonomia e liberdade de ação, sendo que essas são consideradas escolas democráticas, apontando também se os municípios disponibilizam um curso específico para formação de gestores escolares com o objetivo de atender as expectativas da escola e da comunidade para que possa ser desenvolvido um trabalho eficiente no ensino e aprendizagem dos alunos.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A gestão democrática da escola pública é resultado de um grande processo de reivindicação que surgiu por meio da organização de diversos segmentos da sociedade. A LDB nº 9394/1996(Lei de Diretrizes e Bases da Educação), em seu artigo 14 e 15 estabelece que:

Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática de 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.

Art. 15 – Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram, progressivos graus de autonomia pedagógicos, administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público.

Nesse sentido, tem-se a democracia como fundamento legal da Educação Brasileira, sendo que estes princípios se encontram também no Projeto Político Pedagógico(PPP) bem como no Regimento Escolar das instituições escolares, na Constituição Federal de 1988 e no Plano Nacional de Educação. O PPP e o Regimento Escolar são documentos que devem ser construídos pela comunidade escolar, preferencialmente pelo Conselho Escolar, devendo expressar-se com clareza e simplicidade o tipo de escola que a comunidade deseja. Por isso, faz-se necessária a

compreensão de que a democracia no ambiente escolar não é uma opção e sim uma prática amparada por leis.

Sousa (2010), analisando como o conselho escolar poderia contribuir para o fortalecimento da gestão escolar democrática de uma escola pública, encontrou que o mesmo é de suma importância para que se possa estimular a gestão democrática na escola, buscando outras condutas para melhorar o desempenho e organização do trabalho na escola, propiciando o diálogo e sensibilizando a comunidade escolar para que se envolva nas tomadas de decisões e comprometa-se com o projeto de democratização da gestão.

A mesma autora relata também que é muito importante o estudo sobre a participação da comunidade escolar na gestão participativa, e que ao mesmo tempo é um grande desafio. Desse modo, não se pode pensar em escola com princípios autoritários, e sim uma visão sobre um processo real de cidadania e democracia, que leva o gestor a agir de maneira compartilhada e participativa na distribuição do poder dentro da instituição de ensino.

Portanto, a gestão democrática de uma escola pública não pode acontecer sem a participação dos seus atores, especial e preferencialmente por meio dos órgãos colegiados. Dentre os órgãos colegiados, o conselho escolar é, sem dúvida, o mais importante por sua formação e fins, e também o que congrega além da direção, participantes dos demais colegiados e representantes da comunidade na qual a escola está inserida.

É necessário diferenciarmos a Gestão Educacional da Gestão Escolar, pois a Gestão Educacional se situa em âmbito maior referente a órgãos superiores do sistema de ensino, e as políticas públicas referentes à educação. Já a Gestão Escolar posiciona-se em um âmbito menor, pois representa o trabalho realizado pela escola que não se esgota na esfera escolar, estando ligada ao sistema educativo que sugere a gestão democrática.

A gestão democrática deve ser entendida como uma conquista da sociedade, e nesse contexto Dourado (2006) aponta:

[...] faz parte da história de luta dos trabalhadores em educação e movimentos sociais organizados em defesa de um projeto de educação pública de qualidade, social e democrática. Em diferentes momentos, tais lutas se travaram para garantir maior participação dos trabalhadores em educação nos destinos da escola, no fortalecimento dos conselhos escolares, na definição do projeto político pedagógico,

na defesa da eleição de diretores, da autonomia escolar e de um crescente financiamento público (DOURADO, 2006, p.48-52).

De acordo com Dourado (2006), o PPP deve ser entendido “como um dos principais instrumentos para a organização do trabalho e das atividades da escola e, particularmente, para a definição de sua própria organização pedagógica”. Em uma escola pública de gestão democrática, o PPP deve ser entendido como um dos principais instrumentos para a organização da instituição, e deve ser elaborado coletivamente com a participação de todos, desde a equipe escolar quanto a comunidade e familiares, agregando os embasamentos políticos e filosóficos em que a comunidade acredita e os quais almejam praticar, definindo valores, princípios e comportamentos adequados para a convivência humana, preocupando-se ainda com uma formação que qualifique as funções sociais e históricas em que a escola é responsável, organizando o trabalho educativo e ações que envolvam o pensar e o fazer da escola, refletindo as práticas do fazer pedagógico(SILVA, 2003, p.296).

Segundo Apple (1997), a escola influencia significativamente no desenvolvimento da personalidade humana. Por isso, os objetivos políticos e pedagógicos são muito importantes, pois orientam e traçam objetivos e um direcionamento da ação pedagógica, buscando direcionar toda a atividade humana e levando a equipe escolar a uma integração e unidades de objetivos, aliando o consenso sobre as normas e atitudes que são necessárias para um desenvolvimento na organização do trabalho escolar.

Paro (2001) ressalta a importância das relações interpessoais, pois é possível identificar aspirações e expectativas que orientam as ações dos diversos participantes para favorecer o exercício da cidadania. A escola pública, sendo uma organização estatal fundamentada em lei, deve estar em harmonia com as outras instituições que formam o Estado, desempenhando o seu papel de formador de consciência e também de aglutinador, não se esgotando as ações necessárias para garantir a qualidade do ensino, que é o objetivo principal da instituição escolar.

Gadotti (1997, p.47) destaca que a autonomia possibilita novas relações sociais, opondo-se às relações autoritárias existentes. Sendo o contrário da padronização, ela aceita a diferença e propõe a parceria. Portanto, uma escola autônoma não atua isoladamente, mas em constante interação com a sociedade. A finalidade principal da instituição escolar é o ensino e a aprendizagem dos alunos, trabalho de

responsabilidade do docente. Para tanto, é necessária uma organização escolar que venha contribuir com o trabalho do professor, sendo necessária a transparência de que o foco da instituição escolar é a qualidade do ensino e aprendizagem, por meio de relações interpessoais e de metodologias didático pedagógicas.

Há de se destacar o significativo papel do diretor da escola na organização do trabalho escolar, fazendo com que todos participem ativamente, dando-lhes autonomia. Esta é uma prática indispensável para uma gestão democrática, não significando a ausência de responsabilidade, mas fazendo com que todos tomem parte das decisões, pois é um papel social e pedagógico que necessita de mediação, na qual influencia a formação da personalidade humana, sendo indispensáveis os objetivos políticos e sociais.

Conforme Luck (2009), essa participação é uma forma de se promover a aproximação entre os membros da escola, reduzindo desigualdades, buscando formas mais democráticas de se promover uma gestão na instituição escolar, oportunizando a participação e interação entre direitos e deveres, compartilhando valores e o esforço conjunto para a realização de objetivos educacionais.

O trabalho em equipe é uma maneira de desenvolver e organizar uma gestão por meio da cooperação, do diálogo, compartilhando atitudes e maneiras de como devemos agir, favorecendo e possibilitando uma convivência harmoniosa evitando, assim, o individualismo, com isso levando os alunos a terem melhor resultado na aprendizagem.

Segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2003, p.511):

O exercício de práticas de gestão democráticas e participativas a serviço de uma organização escolar que melhor atenda à aprendizagem dos alunos requer conhecimentos, habilidades e procedimentos práticos. O trabalho nas escolas envolve, ao mesmo tempo, processos de mudança nas formas de gestão e mudanças nos modos individuais de pensar e agir. Em razão disso, a formação docente, tanto a inicial como a continuada, precisa incluir, com o estudo das ações de desenvolvimento organizacional, o desenvolvimento de competências individuais e grupais, para que os pedagogos especialistas e os professores possam participar de modo ativo e eficaz da organização e da gestão do trabalho na escola.

Os autores abordam que, para formar uma equipe eficiente e consciente de suas responsabilidades com disposição para participar, tomando decisões de forma coletiva e colocando-as em prática, é necessário que os profissionais abracem as

decisões e procedimentos definidos e discutidos com a equipe, pois o trabalho feito coletivamente contribui para o pleno funcionamento da instituição escolar. Para uma organização escolar é necessária a participação de forma democrática, não sendo somente a participação na gestão, mas uma gestão da participação, proporcionando uma estrutura organizacional com responsabilidades definidas e posições seguras, com decisões tomadas democraticamente.

Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida. (GADOTTI e ROMÃO, 1997, p. 16).

Asseguradas essas relações na comunidade escolar, a escola traça caminhos, buscando novas possibilidades de atuação e contando com o apoio importante da comunidade, que precisará se envolver de maneira cada vez mais expressiva, consolidando ainda mais esta relação. O PPP é de suma importância, pois tem sido parte de estudos constantes na procura da melhoria da qualidade de ensino. É preciso refletir sobre a concepção da educação e as relações entre a escola e a comunidade de forma a orientar seu planejamento e envolvimento na formação do cidadão.

De acordo com Paro (1996) a administração escolar deriva de objetivos específicos que se buscam alcançar com a escola e a natureza do processo que envolve essa busca e esses dois aspectos não podem estar desvinculados um do outro, sendo objetivo da instituição escolar o desenvolvimento de uma consciência crítica como objetivo de uma educação transformadora. Ressalta também a importância da participação da comunidade para assegurar a qualidade do ensino, pois é um meio para alcançar democraticamente os objetivos da escola.

No âmbito educacional existem direcionamentos para a construção do pensamento crítico, contribuindo para uma educação dentro de princípios da emancipação do homem diante de uma sociedade capitalista. Direcionar a gestão escolar para ações democráticas significa a constante assimilação de fins pedagógicos para que a escola possa alcançar sua verdadeira função social.

Phontes afirma que:

“(…) de nada adianta até mesmo uma Lei de Gestão Democrática do Ensino Público que conceda autonomia pedagógica, administrativa e financeira às escolas se Diretores, professores, pais, alunos e demais atores do processo desconhecem o significado político de autonomia, a qual não é dádiva, mas sim uma construção contínua, individual e coletiva” (2007 s.d.).

Para Saviani (1994), educação e democracia caracterizam-se por um estreito vínculo, sendo que possibilitam um desenvolvimento e maturação humana em graus diferentes, pois educação nada mais é do que uma socialização entre pessoas. É preciso levar em conta que a educação é um processo de apropriação da cultura humana historicamente produzida, sendo a instituição escolar a provedora de uma educação sistematizada. É importante que os objetivos da escola pública sejam direcionados às camadas trabalhadoras. E para que haja bons resultados é preciso que toda a comunidade participe das tomadas de decisões, não se limitando ao individualismo do gestor.

Vivan (2008), em seu trabalho sobre Gestão escolar na educação democrática que teve como objetivo diagnosticar e analisar se as escolas públicas da região central da cidade de Londrina-PR, nos seus diferentes segmentos, têm autonomia e liberdade de ação, aponta que a gestão democrática participativa está em crescente desenvolvimento nas escolas públicas, pois os gestores estão utilizando estratégias diversificadas, atraindo a participação da comunidade e da equipe escolar na elaboração do Projeto Político Pedagógico, aceitando inovações, propostas e dando liberdade para todos exporem suas opiniões. Para que a escola seja democrática é fundamental que todos trabalhem, tomem decisões e assumam responsabilidades em conjunto, expondo idéias, discutindo-as para escolher a melhor, executando ações e projetos com apoio da gestão e equipes que fazem parte da comunidade escolar.

Já Godinho (2009) direcionou uma pesquisa para conhecer a gestão da escola pública e as formas de participação dos sujeitos nas decisões no cotidiano de uma Escola Pública estadual da cidade de Trindade no Estado de Goiás. Nessa perspectiva e considerando os dados obtidos, a gestão democrática dessa escola pública ainda não pode ser vista como algo que exista de verdade, pois falta aos sujeitos integrantes, como pais, alunos e funcionários, conscientização e participação de todos nas atividades administrativas, e auxílio nas deliberações tomadas pelo grupo gestor. Percebeu-se que as decisões tomadas na escola não vão além dos gestores e professores.

Percebe-se então que é urgente uma reflexão acerca da real efetivação de uma gestão democrática participativa no ambiente escolar para que esta saia do discurso oral e/ou escrito dos documentos oficiais e torne-se prática natural no contexto das instituições escolares para que, de fato, todos os integrantes da comunidade escolar “tenham voz” e participem efetivamente das tomadas de decisões comuns a todos e que levem a uma melhora no processo de ensino e aprendizagem e na qualidade da educação de maneira geral.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse artigo foi conduzido inicialmente a partir de uma pesquisa bibliográfica, fundamentada principalmente em autores como: Libâneo (2001, 2003, 2007, 2008), Luck (2000, 2008,2009), Dourado (2006), fornecendo embasamentos teóricos para a construção da revisão bibliográfica.

Os procedimentos metodológicos necessários à realização deste trabalho partem da abordagem qualitativa, objetivando compreender efetivamente o processo de gestão democrática participativa da escola pública e se deu através de uma entrevista semiestruturada feita com gestores, professores e pais. A entrevista foi realizada em duas escolas públicas municipais distintas, uma situada no bairro Itamaraty-2ª etapa da cidade de Anápolis-GO e a outra situada no conjunto Primavera II na cidade de Ouro Verde de Goiás-GO.

De acordo com Gil (2008), as pesquisas descritivas possuem como objetivo a descrição das características de uma população, fenômeno ou de uma experiência. A pesquisa descritiva pode estabelecer relações entre variáveis e ao final estarão reunidas e analisadas muitas informações sobre o assunto pesquisado. A grande contribuição das pesquisas descritivas é proporcionar novas visões sobre uma realidade já conhecida. Neste contexto, esta pesquisa enquadra-se como um estudo descritivo que teve como objetivo investigar e analisar duas instituições escolares, em seus diferentes segmentos, acerca da autonomia e liberdade de ação de seus atores e se podem ser consideradas como praticantes efetivas de uma gestão democrática participativa.

Foram feitos questionários distintos para os diferentes segmentos (Gestão, Professores e Pais), sempre direcionados ao tema gestão democrática participativa. Para a gestão e professores, com perguntas sobre o que se entende por gestão democrática participativa, qual o papel do diretor na gestão, de que forma o professor pode contribuir na gestão e se existe a participação efetiva da comunidade na gestão da escola. Para os pais foram elaboradas perguntas para avaliar a gestão escolar atual, se é democrática participativa, sobre os momentos e/ou atividades em que participam como pais e a importância da gestão democrática.

O objetivo da aplicação de diferentes questionários foi cruzar dados e confrontar as opiniões dos diferentes atores da comunidade escolar quanto ao contexto da gestão democrática participativa na escola a fim de compreender e analisar a gestão democrática quanto a participação do corpo docente, pais e o olhar do gestor dentro desta perspectiva de gestão escolar, observando o nível de comprometimento de cada um neste processo.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir dos questionários aplicados nas duas instituições escolares, são apresentados a seguir os dados das análises obtidas. A gestora1 (G1), entrevistada da escola pública do município de Anápolis, é concursada e graduada em Letras e Pedagogia, possui Pós-Graduação em Gestão Educacional, atuando na área da educação há 15 anos, e na escola onde aconteceu a pesquisa atua há 8 anos, e no cargo de gestora há 3 anos. A gestora2(G2), da escola pública do município de Ouro Verde, é concursada e graduada em Pedagogia, Educação Infantil e Psicomotricidade Clínica, cursando Psicopedagogia Clínica e Institucional e Supervisão Escolar, atuando na área da educação há 15 anos, e há 12 nesta instituição escolar.

Em relação à pergunta direcionada às gestoras, “O que você entende por gestão participativa?” tivemos as seguintes respostas:

G1: Onde tomadas de decisões são feitas de forma democrática, valorizando cada opinião e mostrando que o sucesso da escola depende do trabalho de todos.

G2:A Gestão Democrática, Gestão Participativa, Gestão Compartilhada são termos importantes para democracia dentro da

Escola, embora não façam parte exclusivamente da educação; fazem parte do contexto educacional de muitas escolas em defesa de uma educação pública de qualidade social e democrática. Sendo, assim, a participação efetiva de todos membros da comunidade escolar e local é a base para a democratização escolar e de sua gestão.

Sobre este assunto as gestoras compartilham da mesma opinião, falando da necessidade de um trabalho em equipe, para a melhoria da qualidade do ensino e aprendizagem da instituição. No entanto, podemos perceber que, em alguns momentos, as gestoras das escolas pesquisadas centralizam muitas tarefas que poderiam ser direcionadas para outros integrantes da equipe escolar, ocorrendo assim uma sobrecarga de tarefas e dificultando o desenvolvimento de projetos e metas a serem cumpridas. O principal objetivo da escola é o ensino e aprendizagem, necessitando assim de uma maior participação por parte da equipe escolar. De acordo com Luck (2009, p.20):

A escola é uma organização social constituída pela sociedade para cultivar e transmitir valores sociais elevados e contribuir para a formação de seus alunos, mediante experiências de aprendizagem e ambiente educacional condizentes com os fundamentos, princípios e objetivos da educação. O seu ambiente é considerado de vital importância para o desenvolvimento de aprendizagens significativas que possibilitem aos alunos conhecerem o mundo e conhecerem-se no mundo, como condição para o desenvolvimento de sua capacidade de atuação cidadã.

Com essa afirmação entende-se que a escola deve estar voltada para a mudança dos envolvidos no processo de ensino e aprendizagem, envolvendo a comunidade com a intenção de contribuir e facilitar o desenvolvimento de projetos que contribuam para a construção de uma comunidade baseada no respeito e na melhoria da qualidade de vida.

Para Luck (2009), um dos maiores desafios do gestor é o conhecimento de valores, crenças e culturas que permeiam as ações da equipe escolar, adotando medidas imprescindíveis para que não percam os princípios, diretrizes da educação, estando todos cientes do importante papel que todos têm na construção e implantação de uma gestão democrática, incentivando e estimulando a cidadania e valores dentro da escola.

Na questão “Qual o papel da diretora na gestão participativa?”, as gestoras responderam:

G1:O gestor precisa ser mediador

G2: A Democratização da Gestão Escolar ,mecanismos e participação e autonomia da Unidade Escolar, gestão democrática implica um processo de participação coletiva. Sua efetivação na escola pressupõe instâncias colegiadas de caráter deliberativo, bem como a implementação do processo de escolha de dirigentes escolares, além da participação de todos os segmentos da comunidade escolar na construção do Projeto Político Pedagógico e na definição da aplicação dos recursos recebidos pela escola.

Através da visão das gestoras, percebemos que ambas reconhecem o importante papel do gestor na gestão participativa, embora a G1 tenha dificuldade em delegar tarefas para a equipe escolar, havendo assim acúmulos de tarefas, sobrecarregando-a.

De acordo com a SEED (2008, p.09):

O papel de um gestor é fazer com que sua organização produza os resultados esperados, através de melhor uso possível dos recursos existentes e do desenvolvimento de soluções criativas e eficazes para superação de desafios, novos ou antigos. É necessário ter clareza quanto aos resultados que deve priorizar.

Entendemos que o gestor deve atuar como líder na comunidade escolar, sendo incentivador e orientador no processo democrático, oferecendo assim um ambiente participativo, compartilhando ideias e dividindo tarefas. Por isso, faz-se necessário o apoio do conselho escolar para que a gestão consiga realizar projetos e tomar decisões necessárias com o amparo deste colegiado.

Ao questionarmos as gestoras se acontece a participação efetiva dos professores, pais e comunidade na instituição, ambas responderam positivamente, porém observamos que os pais não são participativos, pois poucos comparecem às reuniões para tomadas de decisões e não existe a sua participação na elaboração do Projeto Político Pedagógico.

Segundo Martins (1997, p.42):

A escola é o lugar de entrecruzamento do projeto coletivo da sociedade com projetos existenciais de alunos e professores; é ela que torna educacionais as ações pedagógicas, à proporção que as impregna com as finalidades políticas da cidadania, aonde a construção de

cidadania envolve um processo ideológico de formação de consciência e de reconhecimento desse processo em termos de direitos e deveres.

Compreendemos que é de suma importância a participação dos pais e da comunidade, sendo muito importante para a construção do Projeto Político Pedagógico da escola, pois traz contribuições para a melhoria da qualidade do ensino, que é o principal objetivo da escola.

Na questão: “Seria correto afirmar que numa gestão democrática todo e qualquer participante da comunidade escolar pode, de forma pessoal e direta, intervir nas ações e projetos da escola?” temos como respostas:

G1: Desde que a intenção for para a melhoria da escola, sim.

G2: Entendo que não...a gestão democrática todos podem participar, mas as ações são direcionadas no PPP.

Conforme Demo (1998, p.248):

Existindo projeto pedagógico próprio, torna-se bem mais fácil planejar o ano letivo, ou rever e aperfeiçoar a oferta curricular, aprimorar expedientes avaliativos, demonstrando a capacidade de evolução positiva crescente. É possível lançar esses desafios estratégicos, como: diminuir a repetência, introduzir índices crescentes de melhoria qualitativa, experimentar didáticas alternativas, atingir posição de excelência.

Entende-se que para que haja uma participação efetiva é necessário que a comunidade escolar participe da elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola, fortalecendo, assim, a ação democrática dentro da instituição escolar e propiciando uma efetiva atuação democrática. É necessário que este documento seja baseado na realidade da comunidade, contando com vários segmentos da escola e sendo também identidade da instituição escolar.

A partir dos dados coletados na escola do Município de Anápolis, constatamos que todos os professores têm formação em Pedagogia e a maioria com formação em outros cursos. Nos dados coletados na Escola Municipal de Ouro Verde de Goiás verificamos que somente um professor é graduado em Pedagogia; os demais são graduados em História, Geografia e Letras.

Em relação à pergunta “O que você entende por gestão participativa?” observamos que todos os entrevistados responderam que uma gestão participativa é definida com a participação de todos, colocando suas opiniões, buscando soluções e participando ativamente nas tomadas de decisões para a melhoria do ensino e aprendizagem da instituição escolar.

Segundo Ferreira e Aguiar (1998, p.113):

Como gestor escolar, o diretor tem que aprender a ouvir e respeitar opiniões das pessoas da comunidade escolar, mesmo que essas pessoas sejam consideradas por ele inferiores intelectualmente. Porque direção se constrói e se legitima na participação, no exercício da democracia e na competência da construção coletiva de um projeto que reflita o projeto de homem e da sociedade que a comunidade quer. A partir daí, o diretor começa a respeitar posições contrárias aos seus pensamentos e começa a entrar na lógica da gestão escolar autônoma e coletiva dos conselhos escolares.

Para que sejam alcançados resultados positivos é necessária a participação de toda a comunidade escolar e que o gestor não seja individualista nas tomadas de decisões, pois para se alcançar resultados positivos é preciso valorizar a participação de todos nas tomadas de decisões, procurando a interação e um modo de construção coletiva, objetivando o funcionamento da escola.

Ao indagarmos sobre “Qual é o papel do diretor na gestão participativa?” percebemos que todos os envolvidos acham que o diretor desempenha o papel de mediador, orientador, direcionando a equipe escolar para que todos participem e dialoguem, expondo opiniões, fazendo com que todos cumpram o seu papel para um bom desempenho da instituição escolar.

Para Luck, (2008, p.97):

o desempenho de uma equipe depende da capacidade de seus membros de trabalharem em conjunto e solidariamente, mobilizando reciprocamente a intercomplementaridade de seus conhecimentos, habilidades e atitudes, com vistas à realização de responsabilidades comuns.[...] Por outro lado, a mobilização e o desenvolvimento dessa capacidade depende da capacidade de liderança de seus gestores.

Assim sendo, a participação significa o desempenho consciente de todos que participam do cotidiano escolar, assumindo responsabilidades nas tomadas de decisões da escola, sendo necessária a participação de todos.

Na questão: “Em sua opinião, qual o papel do professor na gestão democrática participativa?” percebemos que os professores foram unânimes em opinar a respeito do questionamento, relatando a necessidade de colaborar, participar das tomadas de decisões e ajudando na busca de soluções para problemas enfrentados no cotidiano escolar através do diálogo e procurando ficar informados sobre o que acontece na escola.

Conforme Libâneo (2001, p. 25):

Uma das funções profissionais básicas do professor é participar ativamente na gestão e organização da escola contribuindo nas decisões de cunho organizativo, administrativo e pedagógico – didático. Para isso, ele precisa conhecer bem os objetivos e o funcionamento de uma escola, dominar e exercer competentemente sua profissão de professor, trabalhar em equipe e cooperar com os outros profissionais.

A participação do professor em uma gestão democrática é imprescindível para que haja uma administração que interaja através de processos organizados e construídos com a participação de todos, desenvolvendo melhores formas de educação, resultando em uma ação conjunta que é necessária para se ter uma gestão democrática participativa.

Para a questão: “Em sua opinião, como você pode ajudar nas tomadas de decisões dentro da escola?” todos responderam como é importante participar dos planejamentos e reuniões, dando e ouvindo sugestões, procurar estar sempre atento para as necessidades da escola colaborando com a equipe e contribuindo para enriquecer o ambiente de trabalho.

Segundo Libâneo et al. (2007, p.328):

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. A participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade, e propicia um

clima de trabalho favorável à aproximação entre professores, alunos e pais.

O papel do gestor é fundamental, pois as iniciativas, as propostas, os objetivos, a supervisão e as avaliações originam-se dele, por isso é necessário desempenhar o seu papel de maneira objetiva, buscando o trabalho coletivo e criando condições e confrontando ideias.

Na entrevista com 10 pais, identificou-se que 4 deles possuem apenas o ensino fundamental, 3 possuem ensino médio e 3 ensino superior. Ao serem questionados sobre a atuação da diretora na escola, todos foram unânimes, respondendo que as gestoras das escolas pesquisadas permitem a participação dos pais. Mas, observando uma reunião do conselho escolar, notou-se as dificuldades que as gestoras encontram para que haja a participação dos pais; eles participam das reuniões somente quando são convocados para a entrega dos boletins dificultando, assim, o trabalho da gestora para realizar uma gestão democrática participativa.

Ao fazermos o questionamento sobre o Projeto Político Pedagógico da escola, percebe-se também que a maioria dos pais não tem conhecimento sobre o assunto, implicando assim a falta da participação dos pais para a elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola.

Ao serem indagados quanto aos tipos de atividades que os pais participam na escola, obteve-se o seguinte resultado: 10 pais participam das reuniões de pais e somente 2 participam do Conselho Escolar e nenhum participa de Projetos escolares. Em outro questionamento: “Acham importante a participação dos pais dentro da escola?”, todos responderam positivamente, apesar de não participarem ativamente das reuniões para as tomadas de decisões dentro da instituição escolar.

De acordo com Gadotti (1997, p.16):

Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade que nela estudam e trabalha, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida.

Diante dos resultados, percebe-se que a participação democrática na escola caminha a passos lentos, implicando na qualidade do ensino e da aprendizagem que não se realiza na sua totalidade, prejudicando o desenvolvimento do projeto maior da escola que é a construção de uma aprendizagem significativa. As respostas de todos os segmentos foram um tanto quanto “contraditórias”, pois de um lado afirmam ser importante a gestão democrática participativa, mas a participação não se efetiva em ações concretas de fato.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A instituição escolar é responsável pela formação integral do cidadão, na qual atuam diversos indivíduos sociais como: alunos, professores, coordenadores, gestores, secretários e demais assistentes. Para que haja um bom funcionamento da instituição é importante que cada um exerça sua função com responsabilidade e competência. É imprescindível também a existência de uma parceria entre todos, pois a gestão democrática é algo que se conquista e se constrói no dia a dia da vida escolar.

É importante destacar que existem dificuldades da gestão em lidar com as diferenças intelectuais, sociais e culturais dos sujeitos que fazem parte diretamente do cotidiano e das decisões da escola. É necessário também que haja o envolvimento dos professores na efetivação do processo de ensino-aprendizagem, trabalhando sempre em conjunto.

Compreende-se também a importância da participação da família, pois diante da atual realidade, para se alcançar sucesso nos projetos da instituição escolar fica evidente a necessidade da sua participação, colaborando para a qualidade na realização do processo de conhecimento do aluno. Na busca dessa participação faz-se necessário que o gestor procure envolver todos os participantes, visando ao melhor desempenho da instituição escolar. Quando todos trabalham juntos pelo mesmo objetivo, aumentam-se as chances de se obter resultados positivos.

É fundamental que haja uma avaliação dos projetos realizados na escola para fazer uma reflexão sobre os resultados alcançados, buscando analisar o

comprometimento da equipe escolar, como também a participação da comunidade escolar e pais, com a intenção de melhorar o desenvolvimento das atividades e projetos que visam ao crescimento integral do cidadão.

Destaca-se que ainda não há a participação efetiva de todos na gestão escolar, dificultando, assim, a realização de um processo democrático dentro da instituição escolar; percebe-se que as decisões tomadas contam apenas com a colaboração de gestores e professores, existindo por muito pouco ou quase não existindo a participação de demais atores da comunidade escolar, principalmente dos pais. A gestão democrática escolar tem um longo caminho a seguir, por isso essa pesquisa não se dá por encerrada: o que foi alcançado não é definitivo e sugere-se a realização de novas e constantes pesquisas para contribuir com o tema abordado.

ABSTRACT

This article aims to present reflections on the contributions and challenges of developing participative democratic management in the school context. This study is based on the theoretical foundations of some authors that deal with this subject, such as; Luck (2000, 2008, 2009), Paro (1996), Dourado (2006), among others and also with interviews through questionnaires in Municipal Schools of the city of Anápolis and Ouro Verde. As results of the research is the difficulty of the managers in achieving the effective participation of the parents in meetings and projects carried out in the school. According to the development of the research, it is verified that one of the biggest obstacles of the management is to provoke situations that can value the participation of all, generating quality in the teaching-learning process. School management can only contribute democratically when all contribute democratically to the pedagogical and cultural projects of the school.

Key words: Participatory democratic management. Collective construction. School community.

REFERÊNCIAS

APPLE, Michael. *Escolas democráticas*. São Paulo: Cortez, 1997.

BRASIL. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. Lei número 9394, 20 de dezembro de 1996.

BRASIL. Constituição (1998). *Constituição Federativa do Brasil*: promulgada em 05 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas emendas constitucionais nº 1/92 e 28/2000 e Emendas Constitucionais de Revisão nº 1 a 6/94 Brasília: Senado Federal Subsecretaria de Edições Técnicas, 2000. p.393.

DEMO, Pedro. *Desafios Modernos da Educação*. 7 ed. Petrópolis: Vozes 1998, p.248.

- DOURADO, Luiz Fernandes. *Gestão da Educação Escolar*. Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006.
- FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S. (Org.). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez, 1998, p. 113.
- GADOTTI, Moacir, ROMÃO, José E. (Org.) *Autonomia da educação: princípios e propostas*. São Paulo: Cortez, 1997.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GODINHO, Iron Pereira. *Gestão Democrática da Escola Pública: ação e participação*. Anápolis-GO, 2009.
- LIBÂNEO, José Carlos et al. *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. 5º ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.
- LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira; TOSCHI, Mirza Seabra. *Educação Escolar: Políticas, Estrutura e Organização*. 10º ed. São Paulo: Cortez, p. 511, 2003.
- LÜCK, Heloisa. *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo, 2009, p. 71.
- LÜCK, Heloísa. *Dimensões de gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Positivo, 2009.
- _____. *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. Petrópolis. Vozes, 2008, p.97.
- _____. *Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores*. In. Em Aberto, Brasília, v. 17. n. 72, p. 28-29. fev. /jun. 2000.
- MARTINS, Rosilda Baron. *Escola cidadã do Paraná: análise de seus avanços e retrocessos*. Campinas: Unicamp, 1997.
- PARO, Vitor Henrique. *Eleição de Diretores: A escola pública experimenta a democracia*. Campinas: Papirus, 1996.
- _____. *Escritos sobre educação*. São Paulo: Xamã, 2001.
- PHONTES, Leonora. *Gestão Democrática e o Projeto Político Pedagógico na Escola*. Disponível em URL <http://www.Centroeducacional.com.br>. Acessado em 20/04/2007, às 09:45 h.
- SAVIANI, Dermeval. *Escola e Democracia*. Campinas: Autores Associados, 1994.
- SEED, Secretaria de Estado da Educação do Paraná. *Gestão democrática: um desafio frente aos conflitos da realidade escolar*. Londrina. 2008. Disponível em: Acesso em: 25 nov.2016.
- SILVA, Maria Abadia. Do projeto político do Banco Mundial ao projeto político pedagógico. In: *Cadernos Cedes: Arte e manhas dos projetos políticos pedagógicos*. Campinas: Unicamp. v. 23, n. 61, dez. 2003, p. 296.
- SOUSA, Francisca Pereira. *Conselho Escolar como Fortalecimento da Gestão Democrática: Uma análise da gestão da Escola Estadual Santa Fé*. Palmas - TO, 2010.

VIVAN, Dirceu. *Gestão Escolar na Educação Democrática: Construção Participativa da Qualidade Educacional*. Londrina-PR, 2008.