

UNIVERSIDADE ESTADUAL VALE DO ACARAÚ - UVA  
PRÓ-REITORIA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL

GESTÃO PARTICIPATIVA: PERCEPÇÕES E CONCEPÇÕES DE  
GESTORES E PROFESSORES SOBRE GESTÃO E  
PARTICIPAÇÃO NA ESCOLA

Rozeni Lira Alves

SOBRAL – 2013

ROZENI LIRA ALVES

GESTÃO PARTICIPATIVA: PERCEPÇÕES E CONCEPÇÕES DE  
GESTORES E PROFESSORES SOBRE GESTÃO E  
PARTICIPAÇÃO NA ESCOLA

Trabalho apresentado como requisito  
parcial para obtenção do título de  
Especialista em Gestão Educacional da  
Universidade Estadual Vale do Acaraú  
(UVA).

Artigo aprovado em 29/05/2013.

Prof. Dr. Israel Rocha Brandão  
Orientador

Prof<sup>a</sup>Ms. Maria Isabel Silva Bezerra Linhares  
Examinadora

ProfMs. José Reginaldo Feijão Parente  
Examinador

Prof<sup>a</sup>Ms. Lídia Azevedo  
Coordenadora do Curso

# GESTÃO PARTICIPATIVA: PERCEPÇÕES E CONCEPÇÕES DE GESTORES E PROFESSORES SOBRE GESTÃO PARTICIPAÇÃO NA ESCOLA<sup>1</sup>

Rozeni Lira Alves<sup>2</sup>

Israel Rocha Brandão<sup>3</sup>

## RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar questões fundamentais e os novos desafios à gestão escolar, em face das novas demandas que a escola enfrenta, no contexto de uma sociedade que se democratiza e se transforma. Principalmente em relação a concepção dos gestores e professores sobre a participação democrática coletiva na escola e implicações quanto à gestão na EEM Maria Neusa Araújo Moura, localizada no Distrito de Lisieux, município Santa Quitéria. Baseada nas idéias de Luck (2006, 2008), Libâneo (2004), Campos (2011), Demo (1994) e outros. A pesquisa foi de natureza qualitativa, com aplicação de um questionário, observação e análise reflexiva, partindo do estudo teórico. Foram elencadas duas categorias, concepção e percepção de escola participativa, na visão de gestores e professores, os quais demonstraram ser conhecedores e também concordarem com esta política. Apesar de que esta concepção de participação, principalmente por parte dos professores, não acontecer de forma satisfatória na realidade da escola em estudo. Pois a transformação em que vivemos no mundo hoje nos remete de compreender a nossa realidade e como nos inserimos neste contexto de pluralidade tão complexas. Apesar de esses desafios serem reconhecidos conceitualmente, mas ainda são trabalhados de maneira superficial pela escola.

**Palavras chave:** gestão, democracia, participação, conhecimento.

---

<sup>1</sup> Artigo científico apresentado à Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA), como requisito parcial para obtenção do título de especialista em gestão educacional.

<sup>2</sup> Graduada em Letras pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA).

<sup>3</sup> Psicólogo, filósofo e mestre em Sociologia (UFC). Doutor em Psicologia Social (PUC-SP). Professor da Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA).

## INTRODUÇÃO

Investigar os espaços de participação que a escola proporciona levou a identificar o entendimento sobre vivência democrática, as ações que fizeram parte desse cenário e como se deram os processos de democratização. Tem-se como pressuposto a Constituição Federal de 1988, em seu artigo 206, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação, que determina a democratização da educação. Mas não há autonomia sem participação, dessa forma a LDB oferece condições legais de espaço democrático, exigindo a participação da comunidade escolar na construção da escola.

No entanto, a legislação educacional brasileira alinhada as tendências e preocupações mundiais sobre o sistema de ensino, reconhecem a escola “como lugar central de gestão e a comunidade local, como um parceiro essencial na tomada de decisão”.

Nesse contexto, o meio de assegurar este direito é o comprometimento de todos os segmentos com o trabalho da escola, através da participação conjunta nas decisões e consequente assunção das responsabilidades, alcançando-se a melhoria da qualidade do trabalho escolar.

Com o intuito de explorar o ambiente escolar, as relações, características e os discursos dos indivíduos que pertencem a esse ambiente, foi feito um estudo teórico e uma pesquisa qualitativa com os gestores e professores da EEM Maria Neusa Araújo Moura. Para uma posterior análise crítica, pois acreditamos em uma sociedade, (numa escola), onde é construída com participação de todos os seus envolvidos. Isso nos levou a realizar este trabalho de estudo e pesquisa a respeito desse assunto, escola participativa, a partir de uma abordagem de uma realidade no sentido de entender as questões implícitas que permeavam as relações, os pressupostos que precisavam ser interpretados para o entendimento de que ação é diferente de pensamento, ou seja, a teoria não está em acordo com a prática. Este tema surgiu por nos identificamos com esta política e por entendermos que esta é importante para sucesso do ensino aprendizagem. Assim se buscou compreender como se dá esta relação com os participantes diretos da escola (gestores e professores), concepção e percepção de participação e como se dá este conhecimento na prática.

Proporcionar o compartilhamento do poder é um dos preceitos básicos da gestão participativa, como uma das alternativas para evitar uma postura centralizadora, arraigada de autoritarismo, que impede a ação coletiva. Não se pode pensar em outra forma de ges-

tão nas escolas públicas que não seja a democrática, mas para isso há toda uma complexidade que envolve o conhecimento relacionado às questões democráticas, que rompem com as posturas centralizadoras e autoritárias, algo que necessita de experiências participativas para a sua concretização.

No entanto, é de responsabilidade da escola, dos professores e principalmente de seus gestores fazer a sua função, pois esta é um espaço de aprendizagem e de exercício da cidadania, ela própria deve dar exemplo de como esta autonomia de se conquista, construindo, a partir de suas características e identidade, a sua proposta de trabalho voltada para formação do cidadão capaz de operar na sociedade com competência, autonomia, flexibilidade e responsabilidade. A formação de seus profissionais é fundamental, pois estes precisam estar preparados para o desenvolvimento da aprendizagem dos alunos, que deve ser foco da escola, tendo em vista que a “a educação básica bem-sucedida suscita o desejo de continuar a aprender”. Isto é constitui um instrumento básico para se conviver com as rápidas e constantes mudanças que mundo vem atravessando e para que se possa exercer a cidadania em toda a sua plenitude.

O diretor como líder, deve mobilizar a comunidade em torno de um projeto comum, ser capaz de conceber o conflito e a diversidade presentes na escola como construtivos da convivência democrática. O trabalho escolar é uma ação de caráter coletivo, realizado a partir da participação conjunta e integrada dos membros de todos os segmentos da comunidade escolar ( Luck,2008). Assim, o diretor deverá assumir sua posição de gestor de todas as dimensões do seu funcionamento, para que esse objetivo principal da educação seja realmente alcançado, através de uma gestão democrática e participativa na escola.

Portanto, o objetivo principal desse trabalho é fazer um paralelo entre a teoria, estudo com autores e especialistas sobre gestão participativa na escola e a parte prática na visão e concepção dos que atuam na escola( gestores e professores), de acordo com o conhecimento adquirido sobre o assunto e sua prática, exercício da função na escola. Assim, fizemos um estudo teórico, com alguns autores sobre participação e democracia, gestão democrática e participativa, gestão democrática e participativa na escola. Em seguida, aplicação de um questionário para os gestores e professores, na qual todos responderam a partir de seus conhecimentos e pensamentos, e como eram aplicadas estas questões na prática, no seu cotidiano escolar. Onde ao final fizemos um paralelo entre o discurso (conhecimento sobre o assunto), prática (vivência na escola), ao qual deu-nos suporte para compreender como se dá a participação dos segmentos (comunidade esco-

lar) na gestão da escola. Após as questões respondidas pelos professores e gestores que participaram da pesquisa, foram feitas algumas reflexões sobre cada item, análise de acordo com o conhecimento de cada participante, sobre o assunto abordado e ao final uma análise comparativa com a prática dentro da escola. O que se buscou fazer foi um paralelo entre conhecimento empírico e prática com os participantes da escola, sobre escola participativa e nas considerações finais apresentamos como se dá esta relação (conhecimento e prática).

## **1. PARTICIPAÇÃO E DEMOCRACIA**

Não se pode falar em participação popular sem abordar-se a democracia, de onde emana a participação popular democrática. A democracia que adotamos como sistema de governo e filosofia de vida em nosso país, pressupõe uma participação efetiva de todo cidadão brasileiro, seja através do voto consciente, seja através de participação em qualquer outro movimento social.

A democracia está associada à ideia da participação dos nacionais, dos cidadãos na atividade estatal, decidindo, executando o decidido e, em última análise, transformando a realidade sociopolítica por intermédio de um genuíno processo democrático. Também a democracia se encontra associada, fundamentalmente, à questão da legitimidade do exercício do poder, permitindo ao povo uma sinérgica participação (ainda que indireta) em um governo, em sua acepção ampla.

Nossa constituição emana da vontade popular e em nome do povo e para ele é aplicada, sendo que toda a legislação em vigor se submete a esta constituição, reflexo do Estado Democrático de Direito. A constituição tem como objetivo a garantia dos direitos fundamentais, justiça social, igualdade de todos perante a lei e manutenção do Estado de Direito deste mesmo povo.

A tarefa fundamental do Estado Democrático de Direito consiste em superar as desigualdades sociais e regionais e instaurar um regime democrático que realiza a justiça social com a participação popular. Pode-se observar que há uma intrínseca relação entre o exercício da verdadeira democracia e a participação popular, pois a primeira não existe sem a segunda. Assim não poderá haver “governo do Povo” sem a sua efetiva participação.

Segundo Demo (1996, p.18), “A participação é em essência a autopromoção e existe enquanto conquista processual. Não existe participação suficiente, nem acabada”. Para Bordenave (1995, p. 12) a participação garante a democracia, facilitando o crescimento da consciência crítica, seu poder de reivindicação, preparando a população para adquirir mais poder na sociedade. Mas participar ou não é uma decisão de cada um, depende essencialmente das pessoas se verem ou não como responsáveis de provocar e construir mudanças.

Assim a participação é o caminho natural para o homem exprimir sua tendência inata de realizar, fazer coisas, afirmar-se a si mesmo e dominar a natureza e o mundo. Além disso, sua prática envolve satisfação de outras necessidades não menos básicas, tais como a interação com os demais homens, auto-expressão, o desenvolvimento do pensamento reflexivo e o prazer de criar e recriar coisas e, ainda, a valorização de si mesmo pelos outros, buscando a satisfação do bem comum. Nessa perspectiva é que a participação se torna uma necessidade humana e, por conseguinte, constitui um direito das pessoas. Como são necessidades básicas a alimentação, saúde, educação, o ser humano tem a necessidade de refletir sobre algo, autovalorizar-se, expressar-se e por fim participar.

Assim segundo Luck (2006)

A democracia constitui-se em característica fundamental de sociedades e grupos centrados na prática dos direitos humanos, por reconhecerem não apenas o direito de as pessoas usufruírem dos bens e dos serviços produzidos em seu contexto, mas também, e sobretudo, seu direito e seu dever de assumirem responsabilidade pela produção e melhoria desses bens e serviços. Com essa perspectiva, direitos e deveres são dois conceitos indissociáveis, de modo que, falando-se de um, remete-se ao outro necessariamente. E é nessa junção que se estabelece a verdadeira democracia, construída mediante participação qualificada pela cidadania e construção do bem comum.

Neste contexto, direito e dever se transformam de forma contínua e recíproca pela prática democrática, que é participativa, aberta, flexível e criativa. De forma que estes não são condições isoladas e dissociadas, não se trata, portanto de um sentido normativo e imperativo de direitos e deveres e sim de um sentido interativo pelo qual se transformam continuamente e são superados por estágios sucessivos de complexidade que vão tornando mais amplas, complexas e significativas as funções sociais do grupo, ao mesmo tempo em que seus membros vão desenvolvendo a consciência do processo como um todo e de seus múltiplos desdobramentos.

Conforme indicado por Carvalho (1979), “à medida que a consciência social se

desenvolve, o dever vai sendo transformado em vontade coletiva.”

Nessa perspectiva, de construção da consciência e responsabilidade social sobre o papel de todos para o desenvolvimento de ações de um determinado grupo, constitui-se, condição para construção e realização do processo democrático.

Portanto, a participação, se constitui em uma expressão de responsabilidade social inerente à expressão da democracia. Pode-se definir, que a gestão democrática, como sendo o processo em que se criam condições e se estabelecem as orientações necessárias para que os membros de uma coletividade, não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam os compromissos necessários para a sua efetivação. Isso porque democracia está além da simples tomada de decisão, pois envolve a consciência de construção do conjunto da unidade social e de seu processo como um todo, pela ação coletiva.

## **2. GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA**

Há muito vem se discutindo gestão democrática e participativa, pois as inúmeras mudanças sociais nos impõem a chamada era do conhecimento, num mundo cada vez mais globalizado. A gestão autoritária é uma prática que não cabe mais, pois não satisfaz as exigências de uma sociedade que se deseja igualitária e justa.

A própria Constituição Federal de 1988, em seu artigo 205, prevê que a educação seja promovida e incentivada com a colaboração da sociedade. E reafirma no artigo 206 o princípio da gestão democrática como orientador do ensino público. O processo de uma gestão democrática exige a participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar nas decisões políticas de caráter pedagógico. Assim, o Plano Nacional de Educação, de 2001, coloca como objetivo principal a criação de Conselhos nas escolas de ensino básico. Tais Conselhos são formados por representantes dos seguintes segmentos: pais, alunos, professores e funcionários, incluindo a Direção.

Como a gestão democrática é um princípio definido na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Art. 3º Inciso VIII), e na Constituição Federal (Art. 206, inciso VI). O mesmo se assenta no pressuposto de que a educação é um processo social colaborativo que demanda a participação de todos da comunidade interna da escola, assim dos pais e da sociedade em geral. Dessa participação conjunta e organizada é que resulta a qualidade do ensino para todos, princípio da democratização da educação.



Portanto, a gestão democrática é proposta como condição de aproximação entre escola, pais e comunidade na promoção de educação de qualidade; de estabelecimento de ambiente escolar aberto e participativo, em que os alunos possam experimentar os princípios da cidadania, seguindo o exemplo dos adultos. Sobretudo, a gestão democrática se assenta na promoção de educação de qualidade para todos os alunos, de modo que cada um deles tenha a oportunidade de acesso, sucesso e progresso educacional com qualidade, numa escola dinâmica que oferta ensino contextualizado em seu tempo e segundo a realidade atual, com perspectiva de futuro.

Para Libâneo (2004), “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 a maior aproximação entre professores, alunos e pais. Nas empresas buscam-se resultados por meio da participação. Nas escolas, busca-se bons resultados, mas há nelas um sentido mais forte de prática da democracia, de experimentação de formas não autoritárias de exercício do poder de oportunidade ao grupo de profissionais para intervir nas decisões da organização e definir coletivamente o rumo dos trabalhos.

Nesse sentido, Luck (2007), diz que:

A participação significa, portanto, a intervenção dos profissionais da educação e dos usuários (alunos e pais) na gestão da escola. Há dois sentidos de participação articulados entre si: a) a de caráter mais interno, como meio de conquista da autonomia da escola, dos professores, dos alunos, constituindo prática formativa, isto é, elemento pedagógico, curricular, organizacional; b) a de caráter mais externo, em que os profissionais da escola, alunos e pais compartilham, institucionalmente, certos processos de tomada de decisão.

A participação da comunidade possibilita à população o conhecimento de avaliação dos serviços oferecidos e a intervenção organizada na vida escolar. Dessa maneira, esses participantes assumem papel democrático de dever, de participação direta no processo educacional dos seus interessados. Isto está associado a uma consciência social desenvolvida pela democratização do conhecimento a partir de dentro da escola, ou pela vontade coletiva de construção de uma escola democrática e realização de uma gestão democrática.

Portanto, a democratização da educação passa pela democratização do

conhecimento produzido e isso só será possível através da construção de um novo tipo de gestão onde se busca a transformação da sociedade e da escola por meio da participação de todos. Esta participação constitui uma forma significativa de, ao promover maior aproximação entre os membros da escola, reduzir desigualdades entre eles (Luck, 2007). Sendo esta participação a forma mais democrática de promover uma unidade social.

Não se pode ser ingênuo e acreditar que esta proposta signifique estabelecer uma autonomia baseada na a ideia de liberdade total ou de independência, pois se sabe que considerar os diferentes agentes sociais que fazem parte da organização educacional é de vital importância. Se eles não forem considerados, haverá grandes dificuldades para a implementação real da proposta, que deve ser muito bem trabalhada para que as decisões não sejam manipuladas, nem se tenha um determinado grupo com o domínio da situação.

### **3. GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA ESCOLA**

Ao analisar a Constituição Federal, a Lei de Diretrizes e Base da Educação (LDB), observa-se que estas contem de forma explícita os princípios da gestão democrática aplicados às escolas públicas, através da criação de vários espaços de participação da comunidade escolar, garantem-se, sob o ponto de vista legal, oportunidades de propiciar aos sujeitos o exercício da cidadania.

Entre os diversos elementos que a fundamentam teórica e legalmente e de certa forma viabilizam sua implementação, temos: a Autonomia pedagógica, em que se insere a elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP); Autonomia administrativa e financeira, com a eleição direta para diretor e conselho escolar. Para finalizar, os princípios e fundamentos da gestão participativa.

Dessa forma, a escola conquistou a autonomia de construir o seu PPP, definindo suas metas, fins e objetivos, sendo esta referenciada às diretrizes curriculares que estruturam o sistema nacional de ensino.

Quando há participação de toda comunidade escolar, os sujeitos se veem como atuantes no processo, o que viabiliza um espaço de ação democrática, como reforça Gadotti (2002)

A gestão democrática da escola implica que a comunidade, os usuários da escola, sejam seus dirigentes e gestores e não apenas os seus fiscalizadores ou, mesmo ainda, os meros receptores dos serviços educacionais. Na gestão democrática pais, mães, alunos, alunas, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade pelo projeto da escola.

O conselho escolar é um órgão representativo e deliberativo, composto por todo o segmento (alunos, pais, funcionários, professores e direção) que compõe a escola. Busca discutir as diversas situações que envolvem a escola, bem como escolher todas as questões administrativas e pedagógicas, para tomada de decisões e deliberações.

Além da representatividade, é um espaço de vivência democrática, não há como se ensinar ser democrático através de teoria, mas com práticas em que se sinta a utilização da democracia. E a criação dos conselhos escolares, foi um grande avanço para esta democracia, embora sabendo que este ainda não seja suficiente para se chegar a prática pretendida. Pois esses conselhos muitas vezes ainda continuam sendo formativos, ou sejam, não acontecem como tem que ser, democrático que é talvez sua principal característica, são criados restritamente dentro da escola, sem a devida participação da comunidade interessada, continuam sendo uma escolha do dirigente da entidade, colocada no papel, de maneira formal, registrada e apenas assinada por todos, que muitas vezes nem sabem como foi feito o processo de formação, de escolha deste conselho. Assim, fica pronto, é documentado e para todos os efeitos torna-se legal, embora não funcionando de maneira correta. Depois de pronto é repassado, ou seja, informado a comunidade. Isso porque a maioria da comunidade, pais e alunos principalmente, ainda hoje, não sabem da verdadeira importância desses conselhos escolares.

No entanto, falamos em democracia, governo do povo, mas ainda precisamos avançar muito dessa prática, não podemos negar que tivemos um passo importante, pois temos um país que vivenciou séculos de ditadura, mas ainda precisamos avançar muito com relação a isso, porque o conselho por se só não garante o exercício democrático, depende da forma como é conduzido e das pessoas inseridas nesse processo. Como expõe Werle (2003, p. 24)

Só se pode aprender democracia por meio de um fazer e da vivência de processos e espaços participativos avaliados, constantemente, em sua qualidade democrática: aprendizagem conceitual teórica da democracia tem, na verdade, menos relevância nesse processo.

Faz-se necessário abordar de uma forma mais aprofundada o que é participação,

tipos que envolve a gestão participativa democrática. Fazer parte não significa participar, pois enquanto ele é parte, apenas afirma sua autonomia contra outros particulares ou contra a coletividade; mas já enquanto participante, representa o interesse de um grupo, participa da publicação democrática. Exige colaboração, união de um grupo, envolver-se com o processo, intervir, ouvir, aceitar e omitir opiniões, de forma compartilhada e comprometida. Isso também demanda preparação, que envolve a capacidade e comportamento de um grupo, de tomar decisões de forma compartilhada e comprometimento com a implementação das decisões tomadas (Lück, 2007). Em vista disso, cabe, pois, ao gestor, promover na escola o ambiente propício para a orientação dessa participação.

Demo (1996) afirma que “a participação deve ser conquistada, buscada, não pode ser considerada dádiva. Ela deve possuir seu caráter de conquista para que o ser humano consiga a sua autopromoção”.

E ainda, participação é decisão e implica em: conscientização, organização, capacitação, mobilização (SOUZA, 1986). Estas características devem ser ensinadas na escola, por ser espaço de ensino aprendizagem e formação de cidadãos críticos e reflexivos.

Segundo Luck (2006, p.30)

[...] a participação em sentido pleno é caracterizado por mobilização efetiva dos esforços individuais para superar atitudes de acomodação, alienação, marginalidade, comportamentos individualistas e estimular a construção de espírito e equipe.

Portanto, a escola deve ser por si só ser lugar de participação, ações que promovam espaço para a comunidade escolar, ensine como deve ocorrer essa participação, algo que muitas vezes não é fácil, acarretado pela história de uma cultura autoritária, ou seja, não é fácil construir a escola como espaço democrático numa sociedade de traços autoritários ainda tão marcantes.

No entanto, é preciso construir a partir da escola a percepção de que a democracia se completa com a participação das pessoas, por reconhecerem não apenas seus direitos, mas também os seus deveres, de assumirem responsabilidades pela construção do bem comum. É assim que se estabelece a verdadeira democracia, construída mediante participação qualificada pela cidadania para o bem de todos.

Nesse contexto segundo Luck, (2006)

A participação dá as pessoas à oportunidade de controlar o próprio trabalho,

sentirem-se autores e responsáveis pelos seus resultados, construindo, portanto, sua autonomia. Ao mesmo tempo, sentem-se parte orgânica da realidade e não apenas um simples instrumento para realizar objetivos institucionais.

A participação constitui uma forma significativa de promover maior aproximação entre os membros da escola, reduzindo a desigualdade entre eles, buscando formas mais democráticas de promover a gestão de uma unidade social. É importante que se tenha claro, que isto é uma responsabilidade social, que se revela na medida em que seja orientada em favor do aluno, para o seu desenvolvimento e sua formação, para a cidadania e aprendizagem das competências e consciência que lhe permitem atuar de forma positiva na sociedade e usufruir de bens e serviços. Neste sentido, a gestão democrática escolar é exercida tanto como condição criadora das qualificações necessárias para o desenvolvimento de competências e habilidades específicas do aluno, como também para criação de um ambiente participativo de vivência democrática, pela qual os alunos desenvolvem o espírito e experiência de cidadania, caracterizados pela consciência de direitos em associação a deveres. Dessa forma a formação do aluno e sua aprendizagem constituem-se no objetivo central da gestão democrática.

O envolvimento de todos que fazem, direta ou indiretamente, do processo educacional o estabelecimento de objetivos, na solução de problemas, na tomada de decisões, na proposição, implementação, monitoramento e avaliação, visando os melhores resultados do processo ensino aprendizagem, pois é imprescindível para o sucesso da gestão educacional (Luck, Freitas, 2002).

Assim se desperta a verdadeira cidadania para se chegar o objetivo primeiro e último da gestão participativa, a melhoria da qualidade de vida de todos. Pois não é relevante falar de democracia não há participação, ambas se completam. A participação refere-se, não no sentido de apenas estar presente, mas na tomada de decisões e no engajamento em assumir responsabilidades que almejem os objetivos comuns e os interesses coletivos. Isto está representado no trabalho escolar, realizado a partir da participação conjunta e integrada dos membros de todos os segmentos da comunidade escolar.

#### **4. LIDERANÇA: UM COMPONENTE ESPECIAL DA DEMOCRACIA**

Como a gestão democrática pressupõe a mobilização e organização das pessoas para atuar coletivamente na promoção de objetivos educacionais, o trabalho dos diretores

escolares se assenta sobre sua competência de liderança, que se expressa em sua capacidade de influenciar a atuação de pessoas (professores, funcionários, alunos, pais, outros) para a efetivação desses objetivos e o seu envolvimento na realização das ações educacionais necessárias para sua realização.

Conforme definido em Lück (2008), “alguns elementos emergem como características comuns de atuações de liderança efetiva e que, portanto, compõem o seu significado”.

- Influência sobre pessoas, a partir de sua motivação para uma atividade.
- Propósitos claros de orientação, assumidos por essas pessoas.
- Processos sociais dinâmicos, interativos e participativos.
- Modelagem de valores educacionais elevados.
- Orientação para o desenvolvimento e aprendizagem contínuos.
- Dimensões da gestão escolar e suas competências.

A partir desses componentes, a liderança se expressa como um processo de influência realizado no âmbito da gestão de pessoas e de processos sociais, no sentido de mobilização de talentos e esforços, orientados por uma visão clara e abrangente da organização em que se situa e de objetivos que se devam realizar, com a perspectiva da melhoria contínua da própria organização, de seus processos e das pessoas envolvidas.

## **5. METODOLOGIA**

### **A gestão participativa na perspectiva dos segmentos que atuam na escola**

A escolha da Escola de Ensino Médio Maria Neusa Araújo Moura, como campo empírico de pesquisa, ocorreu a partir da facilidade de acesso, pois é neste ambiente que também desenvolvo atividade pedagógica. O objetivo partiu por acreditar na transformação social, a partir deste ambiente (escola), que este possa realmente ser o espaço de conscientização de cidadãos ativos, participativos, exercendo assim sua função social, democrática de direito e deveres, buscando o sucesso de todos que aqui estão e o bem da sociedade.

Considerando o público desta instituição de ensino, a pesquisa foi composta por professores e gestores, por escolha deste tema e por estes serem os responsáveis diretos no processo educacional. Partindo de um estudo teórico sobre a gestão

participativa e democrática na escola, foi feito um estudo de caso, com aplicação de um questionário para três gestores e cinco professores. Quanto às fases de análise e interpretação dos dados, foi realizada uma análise descritiva, de forma crítica e fundamentada em de alguns especialistas em estudo. O que se buscou fazer foi um paralelo entre o discurso, parte teórica, e conhecimento empírico dos participantes da pesquisa, parte prática, vivencia na escola deste conhecimento, elencando principalmente a gestão participativa na escola.

## **5.1 ANÁLISE DOS DADOS**

### **5.1.1 Concepções e percepção sobre gestão participativa na escola**

A percepção dos gestores dessa escola em relação a gestão participativa é baseada em nossa pesquisa teórica onde o gestor 1; “ é a gestão que possibilita a participação efetiva de todos os entes pertencentes a escola”. Esta concepção de participação coletiva é característica da gestão democrática, que implementada pelo gestor, compreendida e executada por todos que fazem a instituição, promove o sucesso escolar.

Outro (2) disse que “... é aquela que dá ênfase à sua capacidade de tomar decisões e resolver problemas, contribui para um melhor desempenho da empresa, levando a maior satisfação e motivação no trabalho”.

Este se refere a escola como uma empresa, sabemos que é tida como tal, mas não podemos se deter somente isto, parte burocrática, administrativa, de resolução de problemas, mas deve ser entendida como processo de educação de pessoas, de coletividade, centrada em formação de cidadãos, que precisam ser motivados, conscientes da importância do trabalho em equipe para a satisfação e sucesso da escola, da aprendizagem dos alunos.

Quanto a percepção dos professores em relação a esse assunto:

A- [...] é ação conjunta e comprometida entre todas os membros da comunidade escolar (diretor, coordenador, professores, funcionários, alunos e família), onde todos participam e propõem soluções para os problemas enfrentados pela escola tendo como objetivo principal, a melhoria do processo de ensino-aprendizagem.

B- Uma gestão que valorize a opinião e a participação de todos que fazem parte da instituição, abrindo espaço e tornando claro para todos o funcionamento da escola.

C -É o processo pelo qual as ações praticadas na escola, principalmente pelo gestor, vincula-se as especificidades ou necessidades da comunidade escolar, havendo assim uma interação constante entre os envolvidos na busca de uma gestão transparente e coesa.

Podemos perceber que os professores falam da importância da união do grupo, “ação conjunta”, “opinião e participação de todos”, principalmente quando se refere a solução de problemas da escola para melhoria do processo ensino aprendizagem. Somente o professor C, não deixou claro este processo, quando diz que “as ações praticadas na escola, principalmente pelo gestor”, entende-se portanto, que esta ação deve ser praticada pelo gestor, mas ele não faz nada sozinho, ele deve utilizar a sua capacidade de liderança, para efetiva mobilização do grupo para o sucesso escolar. E por outra interpretação, pode-se dizer que este se refere ao gestor como o principal agente das ações de mobilização de sua equipe para uma gestão democrática e participativa. Como diz Luck (2008)“... para atuar coletivamente na promoção de objetivos educacionais, o trabalho dos diretores escolares se assenta sobre sua competência de liderança, que se expressa em sua capacidade de influenciar a atuação de pessoas para efetivação dos objetivos educacionais.”

## **5.2. Conhecimento sobre gestão democrática na escola na visão dos sujeitos pesquisados**

5.2.1. A gestão democrática para os gestores 1 é “aquele que busca dialogar com todos os que fazem a escola”.

Outro disse: (gestor 2) “é quando a escola é bem dirigida, organizada pela vontade de todos, que tem atitudes e diálogo aberto, onde todos podem participar na tomada de decisão para o desenvolvimento do processo educacional da escola”.

Outro ainda (gestor 3) disse que: “gestão democrática é aquela que é feita com a participação de todos que fazem a escola”.

Nesse contexto, é importante não só o diálogo, mas ação, através da participação conjunta da comunidade interna da escola para a promoção de uma educação de qualidade para todos os discentes, de modo que cada um deles tenha a oportunidade do progresso e sucesso educacional. Gestão democrática está ligada a participação de toda a comunidade escolar, pois os sujeitos se veem como atuantes,



viabilizando um espaço democrático.

### 5.2.2. Gestão democrática na escola para os docentes

Por se tratar de democracia dentro da escola, é possível que se tenha pensamento e concepções convergentes, pois este assunto deve ser uma prática dentro das instituições de ensino.

#### Posição do professor A

É a gestão que envolve a participação de todos os membros da escola na tomada de decisão e discussão coletiva dos que fazem a escola na busca de uma educação de qualidade.

#### Para o professor B e C

É o processo onde toda a comunidade escolar participa de maneira efetiva, onde há respeito pelo profissional, que este se sinta responsável pelo processo que se estabelece no âmbito escolar.

#### Professor D e E

É respeitar a diversidade de opinião de seus membros e reconhecer a importância desses para o projeto único da escola, que é o sucesso educacional dos alunos, através do comprometimento e responsabilidade de todos que estão nesse processo.

Percebemos que não houve muita divergência dos participantes em relação a gestão democrática na escola, os conceitos estão em consonância com o que diz Carvalho (1979) "... a medida que a consciência social se desenvolve, o dever vai sendo transformado em vontade coletiva", isto é, vai-se criando no interior da escola uma cultura própria orientada pelas realização dos ideais da educação, que a é criação de uma consciência e responsabilidade social imprescindível para construção de uma escola democrática, onde se discuta direitos e deveres dos cidadãos.

## 5.3 A importância da gestão participativa para escola

A participação, conforme Gadotti (2002) "trata-se de um ponto crucial, sem o qual todas as intenções caem por terra". Entretanto, é necessário fortalecer a gestão compartilhando ações, pois a interação entre os participantes de um grupo de trabalho não é só "estar juntos", trocar ideias ou dividir tarefas do dia-a-dia, mas também, enfrentar dificuldades e superar divergências. Em suma, participação é a construção de algo que pertencem

ce a todos e tem relação direta com a qualidade de vida de todos os envolvidos no processo.

#### 5.3.1. Para o gestor 1,

Gestão participativa é importante para que toda a comunidade escolar sinta-se responsável pelo processo educacional.

#### Gestor 2:

A gestão traz em seu cerne o novo e produz dentro da escola um clima solidário e de identidade.

#### Gestor 3:

Essa favorece o comprometimento de cada um dos seus participantes para com os objetivos proposto pela escola.

#### 5.3.2 Para os professores

A – A gestão participativa é importante para qualidade da educação, depende de todos, assim a escola precisa oferecer um espaço acolhedor para o diálogo entre seus participantes.

B, C e D – É importante, pois seus participantes são motivados e valorizados por serem sujeitos que contribuem diretamente no processo de ensino aprendizagem dos discentes.

E – Para o sucesso ou fracasso da escola, pois todos os envolvidos são responsáveis pelos seus resultados sejam positivos ou negativos.

Percebemos que todos os envolvidos na escola têm o pensamento voltado para a importância desse tipo de gestão na escola para a unidade do grupo, através dos valores estes se sentem responsáveis pelos resultados da escola e buscam a melhoria da aprendizagem dos alunos.

### 5.4 A importância da gestão democrática

A constituição cidadã de 1988 inspira a construção de espaço democrático na sociedade, entre os quais o da escola. É por isso que a LDB ao regular a educação pública, a partir do princípio constitucional, determina no artigo 14 desta lei, como princípio da gestão democrática a participação dos profissionais da educação na elaboração do seu PPP e participação das comunidades escolares em conselhos escolares ou equivalentes”. Dessa forma a LDB oferece condição legal de espaço democrático, exigindo a participação da comunidade na construção da autonomia da escola, e reconhece a escola “como lugar central de gestão e a comunidade local como

parceiro essencial na tomada de decisão”.

Assim ponto de vista dos envolvidos diretamente na escola sobre a importância da gestão democrática tem:

5.4.1 Gestor 1. Oportuniza os seus participantes ampliação do conhecimento a construção de uma escola de qualidade.

Gestor 2. É fundamental na partilha das decisões para o êxito educacional e para autonomia com responsabilidade.

Gestor 3. Estabelece um ambiente de construção e discussão de opiniões e responsabilidade social no grupo que busca o progresso e sucesso educacional.

#### 5.4.2 Professores

A– É importante, mas muitas escolas dizem ser democráticas e participativas e continuam a tomar decisões autoritárias, não respeitando o interesse da maioria.

B – A democracia é essencial para que todos possam expressar suas opiniões e sugestões para soluções de problemas que possam surgir..

C , D e E – É indispensável para a construção do bem comum, onde todos participam e são responsáveis por essa prática social e de valores compartilhados, esforço conjunto para realização de objetivos educacionais.

Percebe-se que a gestão democrática, está assegurada em lei e que os gestores e professores a conhecem, sabem da sua importância para qualidade do ensino. Esta deverá acontecer com a participação de toda comunidade e garantida pela escola na formação de cidadãos.

Na fala da professora A, todos na escola sabem da importância da gestão democrática, mas isso as vezes está apenas no discurso daqueles que utilizam o poder, para praticar posturas autoritárias limitando a participação e não fazendo valer o interesse da maioria.

### 5.5 A importância da gestão participativa para o processo de ensino aprendizagem

E resume-se a importância da democracia participativa com os dizeres de Bonavides:

O substantivo da democracia é, portanto, a participação. Quem diz democracia diz, do mesmo passo, máxima presença de povo no governo, porque, sem participação popular, democracia é quimera, é utopia, é ilusão, é retórica, é promessa sem arrimo

na realidade, sem raiz na história, sem sentido na doutrina, sem conteúdo nas leis (BONAVIDES, 2003).

A respeito da participação os sujeitos pesquisados expuseram:

#### 5.5.1 – gestores

1. É importante, porque os docentes sente-se parte do processo.
2. É importante para que todos que fazem a escola são responsáveis pelo ensino aprendizagem dos alunos.
3. Favorece e desperta iniciativas, diálogos e reflexões como resposta aos anseios e as necessidades da escola.

#### 5.5. 2– Professores

A e B – Sim, pois deve ser uma das características da gestão.

C – Todos da escola devem ser valorizados e respeitados.

E – De grande importância, porque o ensino aprendizagem não está restrito a sala de aula, ao professor e sim ao engajamento de todos que fazem a escola.

Todos os gestores e professores são conscientes da importância de sua participação para o sucesso do ensino aprendizagem na escola. Mas de acordo com fala do professor C, estes precisam ser motivados, valorizados e respeitados para que este processo possa alcançar os resultados pretendidos. Assim Luck, a caracteriza participação como:

[...] uma construção da escola como organização dinâmica e competente, tomando decisões em conjunto, orientadas pelo compromisso com valores, princípios e objetivos educacionais elevados, respeitando os demais participantes e aceitando a diversidade de posicionamentos.

### 5.6 O papel do professor na gestão participativa da escola

O professor é responsável diretamente pelo processo de ensino aprendizagem, pois é ele que esta diariamente em contato com o aluno da sala de aula. Ele deve trabalhar esses valores com seus alunos, desenvolver o espírito de cidadania, que faz parte da função social da escola.

### 5.6.1– Gestores

1. O docente pode opinar e trazer suas percepções e contribuições para contribuir com o currículo e PPP da escola.
2. Importante, porque o professor é o mediador direto do desenvolvimento do conhecimento para com o educando.
3. Necessário, pois ele está diretamente envolvido com ensino aprendizagem dos alunos.

### 5.6.2 – Professores

A – É essencial, por ele está diretamente envolvido com o ensino aprendizagem do alunos, dentro e fora da sala, ele deve propor soluções e dialogar com os demais envolvidos no processo, buscando a melhoria educacional dos alunos.

B – Cabe ao professor utilizar esta ferramenta para gerar aprendizado e assim resultados positivos.

C e D – Todas as ações emanadas do núcleo gestor nesse sentido são importantes, porque o professor é peça principal no processo de ensino aprendizagem.

E – De grande valia, pois sente-se valorizado e responsável pelos resultados da escola.

O exercício da cidadania, de forma plena, através da democracia participativa, somente poderá acontecer se o cidadão entender que a “participação supõe compromisso, envolvimento, presença em ações por vezes arriscadas e até temerárias” (DEMO, 1998), onde é necessário deixar o comodismo de lado, superar a ideia de que é mais fácil receber as coisas prontas dos outros do que agir, devendo inteirar-se dos assuntos, desenvolvendo o capital social da comunidade e o empoderamento da mesma, influenciando decisões que são de seu interesse, porque com a participação, “os cidadãos tornam-se protagonistas da sua própria história”. E isso obrigatoriamente tem que ser ensinado na escola, é tarefa do professor formar e fazer com seus alunos pensem e sejam cidadãos reflexivos, é a função social da escola.

## 5.7 O papel do diretor na gestão participativa da escola

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 comunidade escolar. Logo, o papel do gestor escolar, conhecido como Diretor de escola, em uma visão democrática de gestão, está diretamente ligado ao conhecimento/interação deste com a comunidade na qual "sua" escola está inserida.

O gestor deve proporcionar, no ambiente escolar, ações que viabilizem a participação de todos, de forma compartilhada, como também garantir a formação continuada de seus profissionais, contribuindo para a qualificação da prática pedagógica. Esse gestor é quem irá fazer o sucesso do aluno. Além disso, cabe a ele, juntamente com o grupo, elaborar planos de ação para a aplicação dos recursos financeiros e fazer uso da tecnologia para uma melhor comunicação entre todos.

Para que tais objetivos sejam alcançados é fundamental que o diretor assuma o seu papel de gestor, administrando as diferentes realidades que se manifestam na escola, estabelecendo uma rede de relações entre os alunos, professores, pessoal de apoio, pais e comunidade do entorno da escola, mediando a construção de uma identidade própria para a Unidade Escolar através da participação de todos.

Partindo dessa nova concepção de gestão, o que dizem os participantes dessa escola sobre o papel do gestor

#### 5.7.1 – Gestores

1. É está pronto para as mudanças que acontecem na educação hoje, ampliando a capacidade de realização da organização com ajuda de todos da escola.
2. É fomentar e viabilizar esta prática.
3. É ter diálogo com todos os envolvidos na escola, ser flexível, valorizar a todos e fazer cumprir esta prática na escola, para que todos sintam-se responsáveis pelo processo educacional.

#### 5.7.2 – Professores

A – Envolver toda a comunidade escolar, criando um ambiente favorável a participação para garantir que os objetivos da escola sejam alcançados.

B e C – Criar um ambiente agradável e prazeroso onde todos se sintam motivados a exercer sua função.

D – Principal responsáveis para colocar esta ação em prática.

E – Envolver toda escola através do diálogo, valorizando e conscientizando desta prática para o sucesso escolar.

Como percebemos tanto os gestores como os professores, têm a plena consciência da função de um gestor hoje, que deve ser o principal orientador da vida da escola, através da participação de toda a comunidade escolar. Ter a competência de liderar a compartilhar liderança, tanto na comunidade interna como externa da escola, orientada por uma visão de conjunto do trabalho educacional e do funcionamento da escola. Esta competência passa pelo enfrentamento de questões de relacionamento interpessoal e comunicação, assim como questões relacionadas ao exercício de poder e valores.

### **5.8 - A importância do relacionamento entre gestor e demais segmentos da comunidade escolar para melhoria da qualidade na aprendizagem dos educandos**

Na escola, na família ou quer outro espaço de trabalho ou convívio o relacionamento entre as pessoas é de fundamental importância. Identificamos aqui uma possibilidade da perspectiva democrática, que apoiada no bom relacionamento pode buscar envolver de forma positiva todos os integrantes da esfera escolar. Vejamos o que dizem os envolvidos na pesquisa.

#### **5.8.1 – Gestores**

1. O gestor contemporâneo precisa está aberto a parcerias, isto está ligado ao bom relacionamento com a equipe, está aberto a sugestões e cobrar resultados.
2. O bom relacionamento entre os participantes da escola, garante a participação e a democracia é exercida de forma satisfatória, garantindo o sucesso da formação dos discentes.
3. Quando o gestor com seu profissionalismo conquista o respeito e admiração de toda a comunidade escolar, com certeza terá um ambiente propício para a aprendizagem se consolidar e os avanços são visíveis.

#### **5.8.2 – Professores**

A – Para uma escola eficaz, é necessário que haja uma gestão participativa e democrática, onde tenha uma boa relação interpessoal, onde a maioria das opiniões sejam respeitadas, embora o gestor tenha que concordar com ela.

B - O gestor deve gerar sempre um clima de harmonia, bem estar, confiança, delegando e cobrando sempre que cada um as exerça corretamente, primando pela qualidade do ensino aprendizagem.

C- É o principal responsável para fazer esta ponte dentro da escola, o bom relacionamento entre os seus membros garante a formação dos educandos para viver bem socialmente.

D e E – É de fundamental importância, pois a relação que deve se estabelecer entre estes, seja positiva ou negativa, afeta diretamente no resultado final que é aprendizagem dos alunos.

Tanto os gestores, quanto os professores veem a importância do bom relacionamento entre o gestor com professores, alunos, funcionários e pais. Pois sem diálogo, não há como gerir bons resultados e soluções para os problemas. A relação interpessoal favorece a gestão participativa e a democrática da escola, isso é característica do gestor atual. Manter boas relações com professores, alunos e comunidade escolar em geral. E ainda uma escola favorável ao diálogo, constrói entre os professores e funcionários, de afeto, motivação e valorização do trabalho, propondo e articulando junto ao grupo estratégias de superação para alcançar resultados positivos do processo educacional.

No entanto, o bom relacionamento entre os membros da escola, gestores e professores é essencial para o processo ensino aprendizagem, apontado por (CAMPOS, 2011, p. 39).

O trabalho docente é complexo, interativo e prático. Define - se na sua concretude pelas relações que se estabelecem de forma dialógica e comunicativa entre sujeitos em torno do processo de ensino e aprendizagem.

## **5.9 – Concepção e percepção sobre a gestão democrática e participativa da escola em estudo, na visão dos sujeitos pesquisados**

Depois de todas as concepções expostas até aqui sobre gestão, democracia e participação, vejamos como isso ocorre na prática na escola em estudo. Pois sabemos que muitas são as teorias, mas nem sempre são colocadas em prática.

### **5.9.1 – Gestores**

1. A gestão na prática aqui na escola ocorre de maneira sutil, mesmo considerando democrática, esta ainda precisa ser ampliada a prática democrática participativa para se chegar a sua totalidade.
2. Em sua totalidade não, porque temos um gestor que ainda é regido de um poder centralizador, verticalizado com práticas e possibilidades limitadas de participação.



3. A gestão da escola não é totalmente democrática, pois ainda precisa melhorar também em relação a gestão participativa, há pouca participação da comunidade escolar em suas decisões, sendo estas feitas e geridas pela pedagógica da escola em suas limitações.

### 5.9.2 Professores

A – Este modelo de gestão democrática participativa na escola que trabalho tem caminhado um pouco, pois é apontado em seu PPP. Pois a relação entre o diretor, professores e funcionários é um pouco tensa, pela sua centralização, não favorecendo a participação do grupo, desrespeitando a diversidade de opiniões, é muito afastado da comunidade da escola e até do pedagógico. Critica muito e não aponta caminhos. Deixando os professores a mercê de sua verdadeira função, que não é apenas dá aulas, e sim ator do processo pedagógico como todo para o sucesso escolar.

B e C– A gestão da minha escola é um pouco democrática e participativa, com muitas falhas, pela falta de conhecimento de seus participantes, por não saberem utilizar esta participação para melhor exercer sua função.

D- Um pouco democrática, pois algumas decisões apenas são compartilhadas, inclusive no próprio grupo gestor, não é participativa talvez pela falta de conhecimento da própria equipe, do diretor que não busca desenvolver esta prática com o seu grupo.

Observa-se que não é fácil construir a escola como espaço democrático numa sociedade de traços ainda tão marcados pelo autoritarismo. Sabemos que isso também pode acontecer de forma contrária, quando a escola faz um trabalho democrático e falta a participação da comunidade, por também está marcada culturalmente por uma ditadura opressora que durou anos em nosso país.

Pode-se perceber que a gestão desta escola não é totalmente democrática e nem participativa, dita na maioria das falas, inclusive dos próprios gestores. Talvez por não está alinhada neste grupo e ultrapassando aos demais membros da equipe de professores. Isto pode ser visto na exposição do professor A, que diz que esta prática democrática e participativa não acontece na escola por falta do diretor, que tem dificuldades de partilhar com o grupo, pois ainda se utiliza de uma prática verticalizada de seu poder.

O diretor tanto pode criar obstáculo para a prática democrática quanto facilitar o seu exercício. Isso porque a liderança ainda é efetivamente concentrada na pessoa dele, o que contraria as teorias que sustentam a ideia de gestão participativa.

A confiança e a reciprocidade entre os membros de uma equipe constituem condições essenciais para o bom funcionamento de uma unidade social de trabalho, caracterizada a partir do desenvolvimento da ética entre os companheiros de trabalho e do espírito de credibilidade. (LÜCK, 2006).

A escola é um lugar de convivência escolar não deve ser marcado pelo autoritarismo e que o “poder” deve ser fundado na colaboração entre equipe. As decisões são de interesse de todos e, por isso, todos devem ser envolvidos nessa dinâmica, principalmente o docente e os gestores.

Verifica-se nas falas de todos dos participantes dessa pesquisa que todos sabem muito bem definir gestão democrática participativa, mas esta em sua dimensão não é praticada dentro da escola. No decorrer do texto percebe-se que muitas são as dificuldades encontradas por grupo, desde a liderança do diretor a não participação dos professores e demais comunidade escolar. Diante disso a escola precisa repensar sua prática, pois sua função é proporcionar espaços de participação e pensar em ações que possa viabilizar meios necessários de discussões em grupo para melhoria principalmente do trabalho coletivo, visando o exercício democrático de direito de deveres, através da participação de todos os seus envolvidos.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A gestão escolar 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 comunidade escolar. Logo, o papel do gestor escolar, conhecido como Diretor de escola, em uma visão democrática de gestão, está diretamente ligado ao conhecimento/interação deste com a comunidade na qual "sua" escola está inserida.

O gestor deve proporcionar, no ambiente escolar, ações que viabilizem a participação de todos, de forma compartilhada, como também garantir a formação continuada de seus profissionais, contribuindo para a qualificação da prática pedagógica e em seguida o sucesso do aluno.

Para que tais objetivos sejam alcançados é fundamental que o diretor assuma o seu papel de gestor, administrando as diferentes realidades que se manifestam na escola, estabelecendo uma rede de relações entre os alunos, professores, pessoal de apoio, pais e comunidade do entorno da escola, mediando a construção de uma identidade própria para a Unidade Escolar através da participação de todos.

Faz-se necessário reestruturar o papel da escola, que vai além da mera transmissão de conhecimento, a fim de formar pessoas para um mundo mais justo e solidário. Para que isso aconteça necessitamos ter uma prática educacional pautada na justiça e na solidariedade humana.

Hoje, vivemos a transição para a sociedade da informação que exige uma outra postura da figura diretor-gestor, mais atencioso com a rapidez com que o conhecimento vem sendo produzido. O acesso e o domínio desse conhecimento são um direito de todos os indivíduos e cabe à escola realizar essa tarefa. Portanto, a democratização da educação passa pela democratização do conhecimento produzido e isso só será possível através da construção de um novo tipo de gestão onde se busca a transformação da sociedade e da escola por meio da participação de todos.

Não se pode ser ingênuo e acreditar que esta proposta signifique estabelecer uma autonomia baseada na a ideia de liberdade total ou de independência, pois se sabe que considerar os diferentes agentes sociais que fazem parte da organização educacional é de vital importância. Se eles não forem considerados, haverá grandes dificuldades para a implementação real da proposta, que deve ser muito bem trabalhada para que as decisões não sejam manipuladas, nem se tenha um determinado grupo com o domínio da situação.

Apesar da perspectiva da gestão democrática em que todos são responsáveis pela escola, ser posta como uma bandeira, isso não ocorre, a direção ainda possui uma postura centralizadora, em que tudo precisa ter sua aprovação para acontecer. Por sua vez a maioria dos professores e funcionários aceitam essas determinações e não questionam, mesmo não concordando com essa postura. Percebe-se o receio de se colocar ou fazer alguma crítica. Spósito (2002) acredita que isso ocorre devido os serviços públicos carregarem os traços arraigados de clientelismo e subordinação dos interesses privatistas, sobretudo na área de educação.

Assim, o que se observa na prática é uma participação passiva, na qual há uma escuta com pouca interferência, pois se fala de gestão democrática, de participação, mas no final o que prevalece mesmo é a posição do diretor. Um exemplo é a formação do conselho escolar, neste, na maioria das vezes, os diversos segmentos da educação escolar participam das reuniões como meros ouvintes ou que aprovam as contas da escola, o que podemos chamar de uma participação de presença, onde há uma obrigatoriedade de frequentar as reuniões sem nenhuma influência sobre a mesma. Pois estes participantes

não entendem a importância da participação no processo, ou ainda não querem interferir por causa da sua cultura, ainda arraigada do passado, da ditadura, por não terem o direito a participação social.

Contudo, a intenção da pesquisa não é de crucificar a escola e todos que nelas atuam, mas uma forma de alertar para a necessidade de envolver toda a comunidade escolar nos problemas que ocorrem fazê-la partícipe nesse processo, priorizar momentos de discussões e estudo para que juntos encontrem caminhos em prol da escola pública, de qualidade, moderna dos novos tempos, para que esta assuma sua verdadeira função social, que é formar cidadãos críticos e participativos.

Assim, entendemos que as concepções e percepções dos participantes da pesquisa, gestores e professores, sobre gestão participativa estão dentro do conceito dado por alguns autores e estudiosos, mencionados no decorrer deste texto, são conhecedores e concordam com esta prática, mas isso nem sempre acontece no cotidiano e decisões que são tomadas pelo diretor da escola, no qual ainda prevalece um modelo centralizador.

Delegar poderes é um ponto-chave de todo trabalho coletivo, pois capacitar, mediar e orientar é a "essência da função" gestora (ou deveria ser). O gestor deve dedicar grande parte de seu tempo na interação com sua equipe.

E na busca por realizar o sonho de uma sociedade verdadeiramente democrática e sustentável, é primordial, pois ele irá definir com sua equipe as metas que desejam alcançar, estabelecendo acordos com os professores e destes com seus alunos e com a comunidade, objetivando sempre o sucesso discente.

Sabemos dos avanços que a escola pública teve e têm conseguido, do progresso e das conquistas sociais com a participação direta do povo, mas sabemos ainda que precisamos avançar muito em relação a isso, partindo principalmente de dentro das nossas escolas, que é a base da formação de um povo. E aí entendemos que para esta mudança é preciso o comprometimento de todos os segmentos com o trabalho da escola; a redução das relações manipuladoras, a instalação de um clima favorável ao trabalho e à aprendizagem; a redução da dependência vertical e ampliação da integração horizontal, pela participação conjunta nas decisões e consequente assunção das responsabilidades, alcançando-se a melhoria da qualidade do trabalho escolar e do sucesso do ensino aprendizagem dos alunos. Para que a gestão desenvolva essas características é fundamental que o diretor tenha a liderança e competência técnica, capacidade de administrar e orientar seu trabalho por critérios pedagógicos.

A escola hoje precisa muito mais do que "boa vontade" para atender a tais

exigências de uma sociedade em mudança, sabemos dos primeiros passos em relação a participação democrática, como o direito a participação dos conselhos e a eleição de diretores, mas sabemos ainda que isso é pouco para um povo que ainda não entendeu, talvez porque não foi ensinado, o verdadeiro sentido da palavra “democracia, que só se concretiza com a participação”, os primeiros passos já foram dados, e muitas são as teorias, mas se não avançarmos na prática, corremos o risco de ficarmos apenas na reflexão!

E concluímos que as nossas concepções e percepções sobre qualquer assunto que conhecemos e defendemos, muitas vezes se distanciam da prática, na medida em que somos ou estamos subordinados a qualquer poder.

## 7. REFERÊNCIAS

ANTUNES, Celso. : **Ser professor**. Fortaleza: Edições Livro Técnico, 2003.

BRASIL. Constituição de 1988. **Constituição da República Federativa do Brasil**: Texto Constitucional promulgado em 05 de outubro de 1988. Brasília: Senado Federal, subsecretaria

de Edições Técnicas, 2006.

\_\_\_\_\_. Lei No 9394/96. **Estabelece as Diretrizes e Bases para a Educação**. Disponível em<<http://portal.mec.gov.br>> acesso em 15 de abril de 2013.

BONAVIDES, Paulo, **Ciência Política**, Ed. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1a Ed., 1967, pg.210

BRITO, Lygia Maria Pinto e LOBO, Maria Eliane Alves. **A prática da gestão participativa** em escolas municipais de Fortaleza. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa – RECADN.Vol.7, no.2 -2008.

\_\_\_\_\_. **Gestão escolar e docência**. São Paulo: Paulinas, 2010.

CAMPOS, Casemiro de Medeiros. **Saberes docentes e autonomia dos professores**. 3. ed. - Petrópolis: Vozes, 2011.

CARVALHO, Maria Lúcia R. D. **Escola e democracia**. São Paulo: EPU, 1979.

CARNEIRO, Moacir Alves, **LDB fácil**: leitura crítico- compreensiva, artigo a artigo. 18 ed. Atualizada e ampliada. Petrópolis: Vozes, 2011.

DEMO, Pedro. **Educação e qualidade**. Campinas/SP: Papyrus, 1994

\_\_\_\_\_. **Participação é Conquista**. 3º Ed São Paulo: Cortez, 1996.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários a prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GADOTTI, Moacir. **Projeto Político Pedagógico da Escola** – Fundamentos para a sua realização.

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, J.E. (orgs). **Autonomia da escola: princípios e propostas**. 5ª edição, São Paulo: Cortez,2002.

SEDUC, Secretaria da Educação Básica do Ceará, **Gestão para o sucesso escolar**. Fortaleza : Ed. SEDUC,2005.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5.ed. Campinas Alternativa: MF Livros, 2004.

LUCK, Heloísa. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto a Formação de seus Gestores**. In: Em Aberto, Brasília, v. 17, n 72, fevereiro-junho 2000.

\_\_\_\_\_. **Gestão participativa na escola**. Petrópolis: Vozes, 2006 - 2007.

\_\_\_\_\_. **Liderança em Gestão**. Petrópolis: 2ed Vozes, 2008.  
- Concepções e processo democrático de gestão

LUCK, Heloísa.SIQUEIRA, Kátia; GIRLING, Robert; e KEITH, Sherry.**A escola participativa: a gestão escolar**. 5. Ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

PARENTE, Marta e LUCK, Heloísa. **Mapeamento da descentralização da educação brasileira nas redes estaduais do ensino fundamental**. Brasília: IPEA/ Consed, 1999.

SAVIANI, D. Educação: **do senso comum à consciência filosófica**.13. ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2000. (Coleção educação contemporânea).

SOUZA, Herbert J. de. **Como se faz análise de conjuntura**. 18a edição. Petrópolis: ed. Vozes, 1998.

SPÓSITO, Marília P. **Educação, gestão democrática e participativa popular**. In BASTOS, J. B. (Org.). 3ª Ed. Rio de janeiro: PP&A; SEPE, 2002.

WERLE, Flávia O.C.. **Conselhos Escolares** – implicações na gestão da Escola Básica. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

UNESCO. **O perfil dos professores brasileiros**: o que fazem, o que pensam, o que almejam. Pesquisa Nacional, São Paulo: Moderna, 2004.

**GESTÃO DO TRABALHO DOCENTE**. O “dramático” uso de si. Educ.rev.n.33. Curitiba,2009. Disponível em <<https://www.scielo.org/>>. Acesso em 20/04/13.

Orçamento Participativo. 2010. Disponível em <http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/op/>. Acesso em 07 mai. 2013



## APÊNDICE

### MODELO DE QUESTIONÁRIO APLICADO PARA GESTORES E COORDENADORES

Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA  
 Pró- Reitoria de Educação Continuada  
 Curso – Gestão Educacional  
 Professor: Dr. Israel Brandão  
 Aluna: Rozeni Lira Alves

Caros colegas,

As respostas para as perguntas abaixo apresentadas deverão ser de caráter pessoal, de opinião e com maior sinceridade. Todas as informações aqui depositadas serão utilizadas para fins de estudo e serão preservadas no mais absoluto sigilo.

Desde já agradecemos a sua colaboração e nos colocamos à disposição para qualquer esclarecimento.

Rozeni Lira Alves ( orientanda)

NOME: \_\_\_\_\_

FORMAÇÃO: \_\_\_\_\_

ÁREA DE ATUAÇÃO: \_\_\_\_\_ TEMPO: \_\_\_\_\_

### QUESTIONÁRIO

1. O que você entende por gestão participativa na escola?
2. Para você, o que é gestão democrática na escola?
3. Para você, qual a importância da gestão participativa na escola?
4. Qual a importância da gestão democrática para a sua escola?
5. A gestão participativa é importante para o processo do ensino aprendizagem?
6. Para você, qual o papel do professor na gestão participativa da escola?
7. No seu entender, qual o papel do diretor na gestão participativa da escola?

8. Qual a importância do bom relacionamento entre gestor e demais segmentos da comunidade escolar (professores, alunos, pais, funcionários) para melhoria da qualidade na aprendizagem dos educandos?

9. Como ocorre a gestão na prática em sua escola? Você a considera democrática e participativa?