FACULDADE DO BAIXO PARNAÍBA-FAP
CURSO DE PEDAGOGIA

MARIA DO SOCORRO RODRIGUES DINIZ
MARIA LEDA ROSA DA CONCEIÇÃO PEREIRA

GESTÃO DEMOCRÁTICA:
uma análise sobre as relações estabelecidas entre a escola e a comunidade

Chapadinha/MA
2012

MARIA DO SOCORRO RODRIGUES DINIZ
MARIA LEDA ROSA DA CONCEIÇÃO PEREIRA

GESTÃO DEMOCRÁTICA:
uma análise sobre as relações estabelecidas entre a escola e a comunidade

Monografia apresentada ao Curso de Pedagogia da Faculdade do Baixo Parnaíba - FAP para obtenção do grau de Licenciadas em Pedagogia.
Orientadora: Profa. Ms. Edith Maria Batista Ferreira.

Chapadinha/MA
2012

Diniz, Maria Do Socorro Rodrigues Maria
Pereira, Maria Leda Rosa da Conceição Pereira

GESTÃO DEMOCRÁTICA: uma análise sobre as relações estabelecidas entre a escola e a comunidade.

8.

47 f.
Impresso por computador:

Orientador: Profa. Ms. Edith Maria Batista Ferreira

.

Monografia (Graduação) – Faculdade do Baixo Parnaíba-FAP

MARIA DO SOCORRO RODRIGUES DINIZ
MARIA LEDA ROSA DA CONCEIÇÃO PEREIRA

GESTÃO DEMOCRÁTICA:
uma análise sobre as relações estabelecidas entre a escola e a comunidade.

Monografia apresentada ao Curso de Pedagogia da Faculdade do Baixo Parnaíba - FAP para obtenção do grau de Licenciadas em Pedagogia.
Orientadora: Profa. Ms. Edith Maria Batista Ferreira.

Aprovada em: _____/_____/_____

BANCA EXAMINADORA

_____
Profª Msc. Edith Maria Batista Ferreira (Orientadora)
FACULDADE DO BAIXO PARNAÍBA-FAP

_____
Examinador 1
FACULDADE DO BAIXO PARNAÍBA-FAP

_____
Examinador 2
FACULDADE DO BAIXO PARNAÍBA-FAP

Chapadinha/MA
2012

É de forma muito especial que dedicamos esta monografia a todos, que propiciaram entre tantos outros a realização de mais um sonho em minha vida. Muito obrigada para sempre.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelos conhecimentos e pela paciência a nós proporcionados na elaboração desta pesquisa.

As nossas famílias, pelo incentivo nos momentos de dificuldade durante nosso processo de formação e por acreditarem que nós somos capazes.

A nossa orientadora Profª Msc. Edith Maria Batista Ferreira que com competência contribuiu para a efetivação deste trabalho.

Aos nossos esposos Macsoel e Milton pelos lindos momentos de apoio, incentivo e paciência a nós proporcionados, perante a trajetória árdua e difícil de estudos na acadêmica.

Aos nossos queridos amigos pela sincera amizade e colaboração.

A todos os professores que tivemos no curso de Pedagogia, pela paciência e compreensão.

A professora Nony Braga, que com a realização do seu sonho proporcionou também a realização do nosso.

É fundamental diminuir á distância entre o que se diz e o que se faz, de tal forma que, num dado momento, a tua fala seja a tua prática.

Paulo Freire

RESUMO

A participação da comunidade na gestão escolar tem sido motivo de discussão e queixa entre aqueles que vivem cotidianamente essa situação. Por esse motivo, analisar as práticas de gestão democrática da escola em articulação com a comunidade se constituiu objetivo geral dessa pesquisa. Para tanto, a pesquisa do tipo qualitativa, utilizou como instrumento de coleta de dados a aplicação de questionário com perguntas abertas junto ao supervisor escolar, gestor, professores e membros da comunidade escolar (pais), com o intuito de obter informações relevantes que subsidiassem a realização do trabalho. O estudo fundamentou-se em autores como Luck (2006), Prado (1981), Libâneo (2008) dentre outros. A pesquisa sinalizou para entender, dentre outras questões, que o fortalecimento da relação entre escola e comunidade é imprescindível para o sucesso escolar e para o desenvolvimento de uma ação educativa revolucionária.

Palavras-chave: Escola. Gestão Democrática. Comunidade.

ABSTRACT

Community participation in school management has been the subject of discussion and complaint among those who live this everyday situation. Therefore, to analyze the practices of democratic management of the school in conjunction with the community was overall objective of this research. For this, the qualitative study, used as an instrument of data collection a questionnaire with open questions with the school supervisor, manager, teachers and school community members (parents), in order to obtain relevant information that gave support to completion of work. The study was based on authors such as Lucky (2006), Prado (1981), Libâneo (2008) among others. The survey signaled to understand, among other things, that strengthening the relationship between school and community is essential to school success and the development of an educational revolution.

Keywords: School. Democratic Management. Community.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Concepção de gestão participativa 34
Gráfico 2 - Gestão participativa da escola 34
Gráfico 3 – Interação comunidade e escola 35
Gráfico 4 - Elaboração ou revisão do P.P.P. 36
Gráfico 5 – Consultas nas tomadas de decisões 36
Gráfico 6 – Regimento interno e conselho escolar 37
Gráfico 7 – Interação entre comunidade e escola 37
Gráfico 8 – Participações em ações da escola 37
Gráfico 9 – Participação nas atividades desenvolvidas 37
Gráfico 10 – Visão em relação a escola e comunidade 37

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Existência do P.P.P. na escola 34

Tabela 2 - Participação da comunidade na escola 34

Tabela 3 – Participação da comunidade nos processos decisórios.....35

Tabela 4 - Compreensões sobre gestões participativas 36

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 11

2 PARADIGMAS DE GESTÃO ESCOLAR NO BRASIL 14

2.1 Concepções de gestão escolar 18

3 GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA 21

3.1 O sentido da gestão democrática e participativa 21

3.2 Os mecanismos de participação: planejamento participativo, projeto político pedagógico, reuniões e colegiado 25

3.3 A participação da família na escola: breves considerações 28

4 PRÁTICAS DE GESTÃO COMPARTILHADAS: articulação entre escola e comunidade 32

4.1 O contexto da pesquisa 32

4.2 Compreensão dos sujeitos da pesquisa acerca da gestão democrática 34

4.3 O olhar da família sobre gestão participativa na escola 45

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 49

REFERÊNCIAS 51

APÊNDICES 53

1 INTRODUÇÃO

A gestão democrática, tema bastante em evidência na atualidade, restabelece o controle da sociedade civil sobre a escola pública. Por meio de mecanismos participativos garante a liberdade de expressão, de pensamento, de criação e de organização pautada no coletivo, facilitando a luta por uma educação de qualidade que implica em melhores condições de trabalho, aquisição e manutenção dos aparelhamentos escolares, bem como pela valorização de todos os profissionais da educação.

No entanto, ainda encontra-se enraizado na estrutura da escola pública um modelo de gestão autocrática, herança de um período não muito recente a qual viveu o Brasil. Essas magnificências autoritárias tiveram força máxima na história do país tanto no Brasil Colonial quanto Republicano, Populismo e Ditadura Militar. Entretanto, esses fatores existentes aparecem camuflados em modelos contemporâneos, impedindo as transformações necessárias no contexto escolar.

Para inverter essa situação é necessário um maior controle social da comunidade sobre a escola, através de uma permanente participação popular nas decisões tomadas pela instituição, criando, por parte da sociedade, um novo senso comum que priorize seus interesses, substituindo velhos paradigmas por novos princípios e novas práticas participativas de gestão.

A priori esta é uma ideia aceita por todos, desde aqueles que trabalham na escola até aqueles que ocupam cargos nas várias instâncias de poder: município, estado e união. Muito embora o interesse esteja mais voltado para o modelo antidemocrático, baseado em forças neoliberais e no controle da qualidade total, preconiza-se um novo estilo de administrar em que se caminha para a democracia na escola.

Para analisar as práticas de gestão democrática da escola Rei Pelé[1] pertencente à rede pública do município de Chapadinha-MA, com ênfase na participação da comunidade, propôs-se a realização desta pesquisa. A pesquisa é do tipo qualitativa, por meio dela buscou-se apreender a realidade da referida escola através das falas e percepções daqueles que nela atuam, subsidiada pelo referencial teórico adotado.

[1] Escola campo apresenta nome, conforme orientações contidas na Resolução nº 196/96.

A escolha pela instituição Rei Pelé se deu por observações empíricas realizadas anteriormente durante o curso de Pedagogia. O tema justifica-se em razão das necessidades das instituições escolares adotarem o modelo de gestão democrática, pois o que se tem percebido é que o gestor, na maioria das vezes, toma diariamente decisões que influenciam o trabalho de todos os funcionários da escola, a vida alunos e dos próprios pais, sem consultá-los, concentrando em si todas as decisões.

Nesse sentido, a presente pesquisa visa contribuir de forma significativa com a escola campo e sua comunidade escolar, oferecendo subsídios teóricos e práticos que favoreçam uma análise da prática de gestão na perspectiva democrática e participativa.

Os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa para obtenção dos resultados são coerentes com a abordagem qualitativa. Na pesquisa de campo buscou-se a compreensão acerca da gestão democrática participativa a partir da perspectiva do gestor, supervisor, 09 professores e 10 pais, representando a comunidade externa da escola, configurando um total de 21 sujeitos da pesquisa.

Em busca da concretização dos objetivos propostos na pesquisa, o presente estudo dividiu-se em 5 (cinco) partes essenciais para o processo de análise da pesquisa.

A princípio, no caráter introdutório, faz-se uma breve apresentação do estudo, considerando sua relevância, pois, além de expor inicialmente o conteúdo da pesquisa de forma simplificada, introduz a linha de investigação seguida pelas pesquisadoras;

Seguindo a segunda parte, intitulado “Paradigmas de gestão escolar no Brasil”, faz-se um breve histórico da gestão e das teorias administrativas do processo educacional, perpassando pelos avanços educacionais em relação à gestão escolar conquistados ao longo dos anos;

Na terceira parte, contempla-se a gestão em uma ótica democrática e participativa, dando ênfase à importância desse modelo como ferramenta de transformação;

Posteriormente, na quarta parte são relatadas às práticas de gestão compartilhada da escola, dando proeminência na interação entre a instituição e a comunidade, destacando os mecanismos propiciadores da participação da comunidade na escola. Ainda nesta parte é abordado o contexto da pesquisa,

discutindo e analisando as falas dos entrevistados acerca da gestão participativa, fundamentando-as teoricamente.

Por fim, na quinta e última parte, contempla-se as considerações finais da presente pesquisa, destacando os pontos essenciais abordados no estudo. Acredita-se que este estudo se torna importante, uma vez que servirá de subsídio para um repensar da gestão escolar, apontando rumos para que ela se dê numa perspectiva democrática.

2 PARADIGMAS DE GESTÃO ESCOLAR NO BRASIL

Administrar não é uma tarefa fácil, mas, um exercício natural e inerente a qualquer tipo de grupo humano que se encontra em ação. É uma atividade positiva realizada por meio de um conjunto de procedimentos e articulações.

Historicamente, no campo da educação, a administração escolar foi vista como um processo que ocorre de forma racional, linear e fragmentado na organização, porque se apresenta de forma unidimensional, em que o poder é concentrado em uma só pessoa. Segundo Paro:

> Em seu sentido geral, podemos afirmar que administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados. [....] envolve, por um lado, os elementos materiais e conceptuais que o homem coloca entre si e a natureza para dominá-la em seu proveito; por outro, os esforços despendidos pelos homens e que precisam ser coordenados com vistas a um propósito comum [...] A administração pode ser vista, assim, tanto na teoria como na prática, como dois amplos campos que se interpenetram: “a racionalização do trabalho’’ e a “coordenação do esforço humano coletivo’’(PARO, 1986 *apud* LIBÂNEO, 2006, p 98)

A concepção de administração escolar durante muito tempo esteve em evidência no país, sendo um termo que tradicionalmente caracterizou o ato de planejar o trabalho da escola.

Este campo teórico passou a integrar outras tarefas tais como, dirigir, tomar decisões, gerir, que foram identificados como administração escolar, configurando assim uma teoria da administração. Desse modo, a “administração escolar tem como objetivos essenciais planejar, organizar, dirigir e controlar os serviços necessários à educação. Ela inclui, portanto, no seu âmbito de ação, a organização” *(*SANTOS, 1996, p. 19).

Alguns autores preferem atribuir à administração outros termos como organização e gestão escolar. Os dois termos colocados juntos são mais abrangentes que administração, dado a especificidade das instituições escolares, pois é em um contexto organizacional que se realiza a administração. O termo gestão assume diferentes concepções, prevalecendo na escola o modelo a qual se identifica com as finalidades propostas pela gestão regente, o que será especificado mais adiante.

Libâneo (2000, p. 100) define que a gestão e organização visam:

> Prover as condições, os meios e todos os recursos necessários ao ótimo funcionamento da escola e do trabalho em sala de aula;
> Promover o envolvimento das pessoas no trabalho por meio da participação e fazer o acompanhamento e a avaliação dessa participação, tendo como referência os objetivos de aprendizagem;
> Garantir a realização da aprendizagem de todos os alunos.

Quanto ao termo administração escolar, atualmente encontra-se evanescido, em virtude das várias reformas educacionais a que o Brasil foi submetido nos últimos anos. No entanto, o mesmo já esteve em evidência, apesar de nem sempre ter sido alvo de atenção na produção acadêmica, visto que os primeiros escritos teóricos no país acerca da administração só foram referenciados na década de 1930.

O que não significa afirmar que a prática do modelo em discussão não existisse na educação do país até então, o fato é que a não vivência de um sistema de ensino voltada para a população, não possibilitava o desenvolvimento de um corpo teórico da administração escolar. Assim, até a Primeira República a publicação acerca do campo era de caráter subjuntivo, ou seja, de caráter incerto, assistemático e legalista.

Porém, somente em meados da década de 1930 que novos horizontes surgiram para a administração escolar. A mesma passou por modificações estabelecidas, sobretudo, em virtude de influências do movimento pedagógico constituído pela escola nova[2], especialmente da corrente norte americana protagonizada por John Dewey.

Nesse sentido, autores como Ribeiro (1982), passam a defender a teoria vinculada a administração escolar, onde o mesmo via a:

> Efetivação de uma administração escolar segura como uma alternativa necessária. Administração escolar funcionará como instrumento executivo unificado e de integração do processo de escolarização cuja extensão, variação e complexidade ameaçam a perda de sentido da unidade que deve caracterizá-lo e garantir-lhe bom êxito (RIBEIRO, 1982, p 30).

A teoria da administração defendida por Ribeiro (1982) sustentava a ideia de que as atividades ocorridas na escola deveriam ser baseadas em fontes filosóficas, políticas e científicas relacionadas ao processo educativo. Na ótica da

[2] Movimento idealizado por John Dewey que assume um principio norteador de valorização do individuo como ser livre, ativo e social.

autora, a administração escolar deveria consentir “a uma filosofia e uma política de educação” *(*RIBEIRO*,* 1982, p 36).

No entanto, a administração escolar também encontrou fundamentos na administração geral que ocorria principalmente em empresas privadas, “[...] a escola não precisou mais do que inspirar-se neles para resolver as suas dificuldades, teve apenas que adaptá-las a sua realidade” (RIBEIRO, 1982, p. 60).

Porém, há controvérsias quanto aos benefícios da administração de empresas à educacional, pois segundo Paro (1988), os fins de ambas são absolutamente avessos e divergentes.

O modelo de administração escolar tomados até então no Brasil adotava, implícita ou explicitamente, o pressuposto básico de estímulo à aplicação dos princípios administrativos adotados nas empresas capitalistas, onde se buscou, para a administração escolar, subsídios na teoria da administração científica a partir de Taylor e, na teoria clássica, a partir de Fayol.

Todavia, a maioria dos teóricos defensores da administração escolar considerava inadequada a utilização do modelo de administração capitalista para âmbito escolar, uma vez que em suas visões não há nenhuma identidade absoluta entre empresa e escola. O modelo capitalista de administração escolar torna-se meramente burocrático, já que serve a propósitos conservadores.

Paro (1988) entende que:

> As conquistas teóricas da administração capitalista poderiam fornecer uma consistente contribuição ao incremento da produtividade escolar, desde que se procedesse à afetiva racionalização das atividades e a sistematização dos procedimentos, no sentido de um ensino de melhor qualidade (1988, p. 47).

Nesse sentido, alguns autores vão buscar subsídios na administração de empresas para compreenderem o ambiente escolar, já que entende que, assim como a empresa, a escola também age por objetivos a serem alcançados e em muitos casos com dados quantitativos, marca da administração empresarial.

Alguns autores contrapõem-se a este pensamento, pois defendem a gestão escolar como atividade que requer a tomada de decisão, a organização, o planejamento, a direção e a avaliação. Esses procedimentos de tomada de decisão e a busca da realização da mesma é que se designam como gestão escolar.

Para Libâneo (2006):

> Gestão é pois, a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos. Há várias concepções e modalidades de gestão: centralizada, colegiada, participativa e co-gestão (LIBÂNEO, 2006, P 318).

A expressão gestão educacional passou por várias mudanças, mas só esteve em evidência e aceitação no contexto educacional a partir da década de 1990. Hoje ela é reconhecida como fundamental para a organização significativa, estabelecimento de unidade dos processos educacionais, mobilização das pessoas voltadas para o desenvolvimento e melhoria da qualidade do ensino que oferecem.

> O conceito de gestão resulta de um novo entendimento a respeito da condução dos destinos das organizações, que leva em consideração o todo em relação com as suas partes e destes entre si, de modo a promover maior efetividade do conjunto. (MORIN, 1985. P 34)

Segundo Luck (2006), o termo gestão ainda não se encontra devidamente compreendido por todos os envolvidos na educação. Percebe-se que em alguns casos apenas mudou-se o termo, sendo que as ações hierárquicas ainda continuam prevalecendo na escola.

Para a autora acima citada:

> A gestão, portanto, é que permite superar a limitação da fragmentação e da descontextualização e construir, pela óptica abrangente e interativa, a visão e orientação de conjunto, a partir da qual se desenvolvem ações articuladas e mais consistentes (2006, p 43).

Observa-se que mesmo havendo mudanças consideráveis na hora de conceber a gestão existem estudiosos que consideram o termo como sinônimo de administração, evidenciando que esta “é uma atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos no intuito de garantir a obtenção dos objetivos da organização” (LUCK, 2006, p. 49).

Nesse contexto, a gestão tem uma função mais abrangente em relação à administração escolar. A mesma surge como resultado de uma mudança de paradigma, ou seja, uma mudança do enfoque de administração para gestão, ação que vem ocorrendo nos estabelecimentos de ensino.

Contudo, a gestão escolar tendo os objetivos compreendidos integralmente torna-se uma atividade responsável pela gerência de uma unidade de ensino como um todo. Mas será que há consenso na forma de entender a gestão

escolar? Ou existem concepções que também divergem? Esse aspecto será abordado na parte que se segue.

2.1 Concepções de Gestão Escolar

A gestão escolar é orientada por concepções que norteiam suas ações dentro do ambiente escolar. Mesmo que o gestor não saiba qual concepção sua gestão está seguindo, sabe-se que toda gestão escolar segue uma linha defendida por quaisquer que seja a concepção, pois é uma ação inerente a gestão escolar.

> A organização escolar e os processos de gestão assumem diferentes modalidades, conforme a concepção que se tenha das finalidades sociais e políticas da educação em relação à sociedade e a formação dos alunos. **(**LIBÂNEO 2006, p.323).

Para Libâneo há duas formas distintas de conceber a gestão escolar: a concepção técnico-cientifica e as concepções sociocríticas, sendo que nesta última estão incluídas a autogestionária, a interpretativa e a democrático-participativa.

As concepções que serão apresentadas permitem a realização de uma análise da estrutura e da dinâmica organizacionais de uma escola, porém compreende-se que elas dificilmente se expõem de forma pura em situações dirigidas e concretas, pois as características de uma ou outra podem ser percebidas em determinadas situações, embora existam características predominantes que melhor evidenciam a concepção.

A concepção técnico-cientifica, defende uma ideia burocrática e tecnicista da instituição escolar. Segundo esta visão, a escola exerce um poder que fica concentrado em uma só pessoa conhecido pelos demais funcionários como, o diretor da instituição, em que impõe as decisões tomadas por ele de forma totalmente monocráticas, sem a participação dos demais membros da escola.

As instituições escolares que adotam esta concepção possuem uma organização objetiva, neutra, técnica, que funciona racionalmente, realizando planejamento direcionado, a fim de se controlar e atender o mercado capitalista.

As instituições que seguem o referido modelo dão muita importância a uma estrutura organizacional de hierarquia de funções, em que há pouca participação das pessoas envolvidas na escola, planos de ação elaborados sem o envolvimento da comunidade.

Em síntese, a mesma possui uma ênfase na administração regulada, rígida de sistemas de normas, regras, procedimentos burocráticos de controle das atividades.

Em muitos casos a concepção discutida perde o foco dos reais objetivos específicos da instituição escolar. O fator participação é inexistente nessa conjuntura; há forte presença de relações de subordinação, rígidas determinações de funções e a supervalorização da racionalização do trabalho contribuem para retirar das pessoas a capacidade de pensar e decidir sobre seu trabalho, negando a autonomia aos profissionais atuantes na escola.

Diante do exposto fica explícito o poder centralizado nas mãos do gestor, que consequentemente constrói uma relação, dentro do ambiente escolar, de submissão, em que uns têm mais poder do que outros.

Nessa concepção, segundo Libâneo (2000), há duas variantes: uma denominada de administração clássica ou burocrática e outra como modelo de gestão da qualidade total, esta última com raízes mais fortes na gestão empresarial. Em ambas, quase inexistem ações voltadas para o coletivo, as tarefas são desempenhadas individualmente sem contestações, já que se identifica com um poder hierárquico. Consequentemente, tal modelo ao ser transmitido para sala de aula, gera, no fazer pedagógico do professor, uma atitude de subordinação.

Na *concepção sociocrítica,* diferentemente da concepção anterior, a organização escolar não se situa como algo objetivo, elemento neutro, mas, baseia-se na construção social, considerando a interação entre professores, alunos e pais. Prevalece ação conjunta no trabalho e opiniões de equipe, dando autonomia a todos os componentes atuantes na escola.

O processo de tomada de decisão acontece na medida em que todos os componentes expressam suas ideias, levando em consideração que a mesma é tomada em coletividade, propiciando a discussão do grupo e a deliberação das ações a serem empreendidas, já que nessa perspectiva relação construída dentro do ambiente escolar é de colaboração.

Na concepção sociocrítica cria-se uma organização com a finalidade de agregar pessoas, considerando o caráter intencional de suas ações e as interações sociais estabelecidas dentro da escola de forma democrática, principalmente em ações referentes a tomadas de decisões que a influenciam.

Marcada pela responsabilidade coletiva e pela ausência de uma direção centralizadora, a escola visa uma acentuação na participação direta e por igual de todos os membros da instituição.

Ela recusa normas e sistemas de controle intransigentes, já que se valorizam ações coletivas e há a “crenças no poder instituinte da instituição e recusa de todo poder instituído. O caráter instituinte dá-se pela prática da participação e da autogestão, modos pelos quais se contesta o poder instituído” (Libâneo, 2000.p 327*).* Assim*,* prevalecendo a participação de todos os membros atuantes na gestão da escola.

Essa concepção, segundo alguns estudiosos, passou a corresponder à concepção autogestionária que se fundamenta na prática da coletividade. É caracterizada pela ausência de autoridade e centralidade do poder em um só membro; pela criatividade do grupo; valoriza as interações estabelecidas entre as pessoas no procedimento de organização de gestão; prioriza a relação construtiva entre gestão e todos os componentes da escola; propõe a edificação de um trabalho coletivo em que todos são co-responsáveis com responsabilidade o trabalho.

Contudo é importante destacar que a função da escola como divulgadora da nova visão de mundo não necessariamente limita-se ao campo das atividades de ensino e de aprendizagem.

Essa concepção deve permear também todas as atividades da escola principalmente na atividade administrativa. Nesse contexto uma instituição escolar tendo sua gestão pautada em bases democráticas, priorizando a participação da comunidade, terá mais facilidade em conseguir aderência de parcelas significativas dos pais e apreensão de uma concepção de mundo mais elaborada e crítica.

3 GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

3.1 O sentido da gestão democrática e participativa

Atualmente, com as mudanças ocorridas na própria sociedade e na transmissão de informações cada vez mais rápida propiciada pelos avanços tecnológicos, as instituições escolares são levadas a repensar seu papel diante da sociedade, mediante as transformações que caracterizam o acelerado processo de integração e reestruturação capitalista mundial.

Nesse contexto, percebe-se que a escola vem sendo mais exigida por parte da comunidade, que busca a cada dia uma aproximação com a instituição escolar. Assim, é necessário que haja uma gestão aberta para o diálogo, que permita a entrada da comunidade na escola, ou seja, uma gestão democrática e participativa. Vale dizer que, teoricamente, a palavra gestão, por si só, já dá a ideia inicial de cooperação, de trabalho associado, de participação nas tomadas decisões sobre o encaminhamento a respeito de determinadas ações.

A gestão escolar participativa constitui-se como uma ação de trabalho pautada no coletivo, ou seja, uma ação realizada em conjunto com todos os membros atuantes na escola. A gestão deve ser entendida como um processo de mobilização da competência de pessoas organizadas coletivamente, para que, por sua participação ativa e competente nesse processo, sejam capazes de promover a realização de todos os objetivos do seu estabelecimento de ensino, ou seja, os objetivos educacionais.

O conceito de gestão parte então do pressuposto de que o sucesso de uma organização social só se realizará através de uma ação conjunta, onde todos os componentes darão a sua parcela de contribuição**.** Contudo, para que essa organização seja plena é necessário que se construa uma relação significativa entre a escola e a comunidade.

Uma gestão democrática dá aos outros componentes atuantes na escola mais autonomia em seu trabalho, ao mesmo tempo em que cada membro se sente como parte integrante desse processo educacional, não apenas figurante de um processo que até ele desconhece.

De acordo com a concepção de Bastos:

> Gestão democrática da educação, reivindicada pelos movimentos sociais durante o período da ditadura militar, tornando-se um dos princípios da educação na constituição de Brasileira de 1988, a ser aplicada apenas no ensino público, abriu uma perspectiva para resgatar o caráter público da administração pública. A gestão democrática restabelece o controle da sociedade civil sobre a educação e a escola pública, introduzindo a eleição de dirigentes escolares e os conselhos escolares, garante a liberdade de expressão, de pensamento, de criação e de organização coletiva na escola (BASTOS, 2001, p. 7-8).

Ao se referir à gestão democrática entende-se que as ações existentes na escola sejam pautadas em uma ótica participativa, pois existem casos em que a participação acontece de forma manipulada, ficando apenas no papel, onde o poder de decisão fica concentrado apenas em uma pessoa e as reuniões são simplesmente para repasses de informações anteriormente decididas somente pelo gestor.

Prais (1990, p. 75) alerta dizendo que: “inúmeras experiências de participação são realizadas sem que tenham um verdadeiro sentido político-democrático ou sentido pedagógico de transformação, como deveria ser o caso”.

Assim, o patrimonialismo, o clientelismo e a burocracia que ainda existem no sistema escolar dificultam o avanço no que diz respeito à administração da escola, já que nessa conjuntura a escola fica a serviço de um só individuo, perdendo o seu caráter transformador. Nesse contexto, a gestão democrática surge como um novo caminho para a reconstrução de uma escola pública de qualidade.

Entretanto, este pensamento, a princípio aceito também pelo estado e seus dirigentes, sendo defendido em seus discursos, revela que na prática as ações inviabilizam essa reconstrução, uma vez que se adota um modelo de gestão de ordem neoliberal.

Contudo, a participação em um contexto democrático não deve ser privilégio de poucos, mas sim, uma condição geral, distinguida pela reciprocidade promulgada em todos os segmentos existentes na escola. No entanto, a participação na escola é vista por alguns dirigentes de escola como uma forma da comunidade “vigiar” o seu trabalho, causando uma situação desconfortável diante de tal participação.

Esse entendimento provem, de certo desconhecimento acerca da gestão participativa, que entre outras funções, propicia uma contribuição no processo de ensino aprendizagem realizado na escola.

A prática da gestão democrática e participativa encontra-se respaldada na atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº9394/96 que expressa nos seus artigos 14 e 15 algumas determinações acerca desse modelo de gestão, a saber:

> Art. 14- Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:
> I. Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto 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 pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público (BRASIL, 2002 p 32 a 33).

Assim, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação legitima uma gestão pautada na democracia. Contudo, a criação da lei citada acima, voltada para uma gestão democrática do ensino público, que concede autonomia para as diferentes esferas da escola seja ela, pedagógica, administrativa e financeira, torna-se em vão quando os atores desse processo desconhecem o verdadeiro significado político da autonomia, a qual não é um presente, mas sim o resultado de esforços coletivos e individuais. Consequentemente o não entendimento pelos gestores sobre o sentido da autonomia na escola gera o fracasso da participação da comunidade nesse ambiente.

Nesse contexto, a conjetura da democratização da escola aponta para a consignação de um sistema de relacionamento e de tomada de decisão em que todos os componentes participantes, ativos ou não na escola, tenham a possibilidade de colaborar a partir de seu potencial. Assim, o favorecimento dessa democratização corresponderia, por conseguinte, na concretização de um trabalho escolar pautado pela efetivação e desenvolvimento da competência de todos, em grupo.

Essa participação possibilita às pessoas controlarem o seu próprio trabalho, se responsabilizando por seus resultados e assumindo autoria sobre o mesmo, conquistando sua autonomia. O conceito de autonomia deve ser entendido por todos os componentes atuantes na escola, para garantir uma unidade de trabalho.

Colaborando na reflexão sobre o sentido de autonomia, Vasconcelos (2002, p. 32) afirma que “autonomia que não pode ser percebida como um objetivo

por excelência, pois ela é que possibilitará ao sujeito instituir, criar suas próprias leis, deixando de viver sempre o instituído que lhe é estranho".

Contudo, a questão da autonomia é complexa e dinâmica, uma vez que ela é essencial para o desenvolvimento da instituição escolar e também para as pessoas atuantes na escola. De acordo com Karling *apud* Luck, (2006, p 94) a autonomia, "Tem por princípio o atendimento da necessidade e orientação humana da liberdade e de independência, que lhes garantem espaços e oportunidades para a iniciativa e a criatividade, que são impulsionadoras do desenvolvimento".

No entanto, em certas ocasiões, a autonomia dentro da escola se transforma mais em discurso do que em prática efetiva, surgindo com a finalidade de apenas ocultar a não intensidade em relação à mudança ou até mesmo omissão a tal transformação do sistema regente dentro da escola, pelo fato de ser um conceito que ainda é mal interpretado nas escolas, por desconhecimento ou pelo fato da escola ainda persistir em um modelo educacional ultrapassado e hierárquico.

Nesse contexto, Luck (1998) enfatiza a importância de que mais do que conceituar a autonomia dentro da escola é importante primeiro conhecer o seu significado para assim adotá-la, pois não se faz uso de algo que se desconhece.

> Entende-se que autonomia, no contexto da educação, consiste na ampliação do espaço de decisão, voltada para o fortalecimento da escola e para a melhoria da qualidade do ensino que oferece, bem como da aprendizagem que promove pelo desenvolvimento de sujeitos ativos e participativos. Autonomia de gestão escolar é característica de um processo de gestão que se expressa, quando se assume, com competência, a responsabilidade social de promover a formação de crianças e adultos, adequados às demandas de vida em uma sociedade em desenvolvimento, mediante aprendizagem significativa, a partir de decisões consistentes e coerentes, pelos agentes. (Luck, 1998, p. 90)

Uma reflexão acerca da autonomia no processo de gestão escolar torna-se necessária, pois se julga que compreendendo melhor as ações da gestão e seus resultados serão bem direcionados, superando a prática de atuações que se resumem apenas em discursos vazios e descompromissados, cheios de distorções, facilitando a não concretização, dentro da escola, de uma gestão pautada na autonomia de seus membros.

Contudo, a autonomia da gestão escolar é importante, pois assegura a efetivação de uma gestão pautada na democracia e na participação de todos, possibilitando a todos os componentes atuantes na escola demonstrarem responsabilidades no fazer educacional, agindo com comprometimento,

competência, liderança, mobilização coletiva, transparência, criatividade, iniciativa própria, assumindo decisões que visam resultados positivos.

Uma gestão escolar pautada na democracia tem como princípio, a interação entre todos os componentes envolvidos nesse processo, visando um trabalho em conjunto, visto que todos terão autonomia para expressar suas ideias. Em um modelo democrático torna-se necessário o envolvimento de todos, cada membro assumindo sua responsabilidade de forma que o trabalho do grupo possa acontecer de forma positiva.

3.2 Os mecanismos de participação na escola

Percebe-se no atual contexto do país que a sociedade tem exigido mais do indivíduo. Este, por sua vez, busca uma escola que corresponda a essas exigências dando-lhes conhecimentos, saberes, informações, ajudando-os a desenvolverem habilidades necessárias ao mundo contemporâneo.

A escola, por outro lado, tenta responder a esta expectativa, reformulando o sistema de ensino e adaptando-o a essas exigências. Assim, oferece aos seus membros mais autonomia e um novo modelo de gestão que favoreça a participação de todos.

A necessidade da abertura da escola à comunidade vem sendo discutida e estimulada por todos ligados à educação, entendendo que a escola é uma instituição que existe a serviço da comunidade. Sendo assim, necessita que esta relação aconteça sem restrições, considerando que a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática na escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e, principalmente a comunidade, no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar.

No contexto escolar a participação tem sido exercida sob várias formas e pretensões são nuances que vão desde a participação como manifestação com anseios individualistas, que se apresenta em muitos casos de forma dissimulada, como também a participação sob uma ótica de compromisso social e organizacional, tendo como finalidade a realização de objetivos traçados em conjunto.

De acordo com Marques (1987, p. 69):

> A participação de todos, nos diferentes níveis de decisões e nas sucessivas fases de atividades, é essencial para assegurar o eficiente desempenho da organização. No entanto, é importante que a participação seja entendida como um processo dinâmico e interativo que vai além da tomada de decisão.

Sendo assim, a participação se expressa em diferentes níveis: como a participação de presença, que ocorre por obrigatoriedade; por eventualidade ou por necessidade e não por desejo próprio. Também se manifesta por meio de expressão verbal e discussão de ideias, quando o participante tem a oportunidade de expor suas opiniões e de debatê-las.

Nesse caso percebe-se a valorização do uso da liberdade de expressão num espaço democrático. Além dos níveis citados, tem a participação como tomada de decisão, outro ponto percebido na democratização da gestão, pois implica compartilhar poder, responsabilidade por decisões tomadas em conjunto e, por fim, a participação como engajamento, em que sua prática consiste em estar presente, proporcionando conceitos e opiniões, envolvendo-se dinamicamente no processo educacional.

Havendo diferentes níveis de participação possíveis na escola, como exposto, torna-se válido discutir, nessa parte do trabalho, os diferentes mecanismos de participação na instituição escolar, como, por exemplo, o planejamento participativo, o Projeto Político-Pedagógico, o Conselho Escolar, dentre outros.

O planejamento participativo se manifesta como uma alternativa ao planejamento autoritário, burocrático, centralizado, que ao longo dos anos ganhou evidência nas estruturas dos nossos sistemas de ensino. A participação da comunidade escolar no planejamento contribui para a construção de uma escola problematizadora, crítica, reflexiva, confiante, transformadora.

Segundo a autora Hora (1994, p. 51) o planejamento participativo:

> Pressupõe uma deliberada construção do futuro, do qual participam os diferentes segmentos de uma instituição, cada um com sua ótica, seus valores e seus anseios, que, com o poder de decisão, estabelecerão uma política para essa instituição, com clareza de que são ao mesmo tempo autores e objetos dessa política, que deve estar em permanente debate, reflexão, problematização, estudo, aplicação, avaliação e reformulação, em função das próprias mudanças sociais e institucionais.

O planejamento participativo, nessa conjuntura, constitui-se como resultado de um processo político, em que são abertos espaços para a discussão e a tomada de decisão a favor da maioria da comunidade escolar. Visa o rompimento

de um sistema de ensino pronto e hierárquico, propondo a criação de um novo modelo de fazer educação, sob a ótica democrática.

Esse planejamento participativo pode acontecer na escola nos momentos destinados às reuniões de pais e mestres. Esses encontros entre escola e pais devem ser permeados por reflexões, espaço de escuta, trocas de informações e de transformação. Informações essas que viram conhecimentos, palavras que viram documentos, vivências que viram experiências e planos que se concretizam.

Além do planejamento participativo, vale destacar também os órgãos colegiados que se constituem em mecanismos de gestão democrática da escola. O mesmo exerce um poder assistencial nas tomadas de decisões, que junto com a gestão procuram diferentes meios para se alcançar os objetivos traçados, a fim de ajudar a escola em seus distintos aspectos. O mesmo prescinde da participação dos pais, professores e demais funcionários da escola, visando juntos contribuírem para o atendimento dos anseios educacionais manifestados pelos alunos e a comunidade em geral.

Assim, tornam-se interessante aos membros dos órgãos colegiados propiciarem também a participação dos pais para que todos se envolvam com os trabalhos da escola, evitando um processo “participativo” em que somente a minoria da comunidade escolar tenha esse envolvimento. O significado do mesmo, consiste na maior participação dos pais na vida escolar, favorecendo o sucesso da relação escola-comunidade. Esta participação se efetiva mediante as mais variadas atividades, como por exemplo, participar da elaboração e acompanhamento do Projeto Político Pedagógico da escola.

Nesse sentido, pode-se entender o Projeto Político Pedagógico como outro instrumento que suscita a participação e comprometimento da comunidade com o cotidiano escolar, portanto, torna-se válido entender o significado do mesmo. Segundo Ferreira (2003.p 25) “a expressão projeto vem do latim *projectu,* lançado para diante, ideia que compreende uma forma de executar ou realizar algo, no futuro, isto é, um plano, um intento, um desígnio. “Empreendimento, a ser realizado dentro de determinado esquema”.

Contudo, quando se agrega o termo Político, defende-se que toda ação pedagógica é também uma ação politica, não no sentido partidário, como é mais conhecido, mas no seu sentido da realização do trabalho em conjunto a favor do bem comum.

Assim, de acordo com Vasconcellos (2002, p. 169) o Projeto Político Pedagógico:

> É a sistematização, nunca definitiva, de um processo de planejamento participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um importante caminho para a construção da identidade da instituição. É um instrumento teórico-metodológico para a intervenção e mudança da realidade. É um elemento de organização e integração da atividade prática da instituição neste processo de transformação.

O Projeto Político Pedagógico se estabelece assim como uma elaboração coletiva, visando à participação do gestor, pais, alunos, professores, supervisor e os demais funcionários da escola, pois se caracteriza como um plano, onde são expressos todas as ações a serem desenvolvidas em função de uma melhoria no campo educacional da escola, a partir dos anseios de todos os envolvidos no processo ensino-aprendizagem.

Segundo Libâneo (2006, p 46) ele é ainda:

> [...] um documento que detalha objetivos, diretrizes e ações do processo educativo a ser desenvolvido na escola, expressando a síntese das exigências sociais e legais do sistema de ensino e os propósitos e expectativas da comunidade escolar.

Cabe, portanto, aos membros da comunidade escolar definirem o calendário escolar, a organização curricular que mais se adeque à realidade da escola, o regimento escolar, a forma de gestão, enfim, tudo o que diz respeito ao melhor funcionamento da escola conferindo legitimidade ao processo decisório.

Diante do exposto, percebe-se que a participação é possível e necessária, mas para se vivê-la efetivamente é urgente implementar mudanças na dinâmica de funcionamento na gestão da escola, incluindo no seu cotidiano mecanismo que legitimem e garantam a participação efetiva de todos os integrantes da comunidade, comprometendo-os com uma educação que se quer de qualidade social.

3.3 **A participação da família na escola:** breves considerações

Abordaram-se anteriormente diferentes possibilidades de garantir a participação de todos que integram a escola nos processos decisórios, sobretudo, quando se busca implementar uma gestão democrática.

Contudo, sabe-se que o envolvimento efetivo da família, tão necessária

para a melhoria dos resultados da escola se configura como um grande desafio, mesmo tendo-se criado mecanismos diversos de participação, como os discutidos anteriormente. Nesse sentido, sobre a participação da família na escola questiona-se: quais os benefícios da participação da família na escola? Como a escola pode estimular essa participação?

A educação de um indivíduo não acontece somente na escola, já que ele aprende em ambos ambientes. Como afirma Brandão (1982, p. 9), “não há uma forma única nem um modelo de educação [...], o ensino escolar não é a sua única prática e o professor não é o seu único praticante”. Portanto é importante que a família esteja em contato permanente com a escola, auxiliando-a na gestão e superação das dificuldades encontradas no percurso, caminhando para o alcance dos resultados desejados.

Desta feita, a escola deve propiciar a entrada da família na escola, promovendo ações que facilitem a participação da mesma, fazendo com que ela se sinta vontade e útil dentro do ambiente escolar. É preciso que haja, por parte da escola, uma valorização da relação estabelecida entre ambas, objetivando uma melhoria no sistema de ensino. O exercício pedagógico em conjunto é o que proporciona o conhecimento necessário para garantir a legitimidade de uma gestão pautada na democracia, assegurando uma eficiência no ensino oferecido pela escola.

Considerando então que o aluno também aprende no meio ao qual ele vive, torna-se necessário a abertura da escola à comunidade, principalmente na tomada de decisões, entendendo que a direção da escola diariamente tem que resolver diversos problemas que vão surgindo na instituição e sua resolução tem que ser compartilhada.

A presença da comunidade na escola se dá de várias formas: participando do Conselho Escolar, Associação de Pais e Mestre, participando do processo de elaboração do Projeto Político Pedagógico e/ou avaliando a qualidade dos serviços prestados na escola.

Além disso Ciseski; Romão (1997, p. 45), ressaltam que a participação das comunidades escolares em processos decisórios “dá respaldo aos governos estaduais e municipais para encaminhar ao poder legislativo, projetos de lei que atendam melhor às necessidades educacionais da população”

Mas, para que a comunidade possa exercer seu papel diante da

instituição escolar é necessário que haja, por parte da gestão, um auxilio que facilite a entrada da mesma na escola, sem imposições como regras para a sua participação, pois existem casos em que a participação da comunidade é regulada pela gestão, contribuindo para evasão dos pais e demais entidade da escola, por entender que sua presença não é aceita pelos administradores da unidade escolar.

O gestor escolar tem grande importância nesse processo, pois é ele quem irá oportunizar e articular debates de ideias com a comunidade, a fim de que ocorra a plena participação.

Como é afirmado por Alonso:

> Trata-se de repensar escola como um espaço democrático de troca e produção de conhecimento que é o grande desafio que os profissionais da educação, especificamente o gestor escolar, deverão enfrentar neste novo contexto educacional, pois o gestor escolar é o maior articulador deste processo e possui um papel fundamental na organização do processo de democratização escolar. (1988, p. 11)

O ponto de partida para a vivência do princípio de uma gestão escolar participativa está na iniciativa do gestor. Cabe ao mesmo romper barreiras entre teoria e prática, e analisar sua forma de administrar, buscando junto a comunidade mecanismos que permitam a participação da família na escola. Essa prática exige do gestor um conhecimento da escola a qual ele dirige e da comunidade a qual ela está inserida, para assim será possível desenvolver um trabalho coerente com a realidade de ambos ambientes.

A participação é o melhor e mais eficaz meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando a união de todos os integrantes da escola e comunidade em um processo que resultará na garantia de melhorias no sistema de ensino adotado pela instituição, além de proporcionar aos participantes, conhecimentos dos objetivos e das metas traçadas pela escola, de sua estrutura organizacional e de seu dinamismo, propicia o fortalecimento da relação entre professores, alunos, pais.

Nesse sentido, a escola superará formas autoritárias de exercício do poder, dando oportunidades da intervenção do grupo nas decisões acerca da organização, definindo coletivamente o caminho certo para seguir os trabalhos escolares.

Libâneo (2006) ao realizar uma discussão sobre a gestão participativa, afirma que há dois sentidos de participação: o primeiro, que acontece de forma mais interna, em que ação participativa garante a conquista da autonomia dos profissionais atuantes na escola - um entendimento bem restrito de participação; e o

segundo, de caráter mais externo, que consiste na tomada de decisão compartilhada com a comunidade. A escola nesse segundo entendimento deixa de ser um lugar fechado e desconectado da realidade, para assumir uma posição de instituição que interage com o meio ao qual ela está inserida.

Cabe à escola entender que a comunidade tem muito a lhe oferecer e a parceria entre as entidades contribuem para o desenvolvimento de todos. Ainda segundo Libâneo (2006, p. 85) “a pedagogia familiar não deve estar desarticulada da pedagogia escolar”, visto que as atitudes educativas, sejam ela na escola, família ou em qualquer outro ambiente, não acontecem isoladamente, uma influencia a outra, seja implícita ou explicitamente.

Porém, quando as ações educativas realizadas em diferentes contextos ocorrem desarticuladas, contribuem para o mau rendimento escolar do aluno ou até mesmo ao seu fracasso.

Partindo desses pressupostos, a presente pesquisa objetivou empreender uma análise sobre as práticas de gestão da Escola Rei Pelé, identificando sua articulação com a comunidade, na ótica de uma gestão democrática, o que será compartilhado na parte que se segue.

4 PRÁTICAS DE GESTÃO COMPARTILHADAS: articulação entre escola e comunidade

4.1 O contexto da pesquisa

A pesquisa teve início em setembro de 2011 através de conversas com os professores, o gestor, o coordenador e a comunidade escolar, o que se tornou um desafio por ser época de férias, a escola estar em recesso e a maioria dos profissionais estarem ausentes da cidade.

Apesar dos desafios foi possível a realização da observação da escola-campo e aplicação de questionário com os sujeitos já evidenciados, visando conhecer os anseios dos mesmos quanto à participação de todos no processo educacional e identificar suas contribuições para aprendizagem do aluno, objetivo maior de todo sistema educacional.

Justifica-se a opção pelos questionários (Apêndice A, B e C) com perguntas semiabertas aplicadas ao gestor, ao coordenador, aos professores e aos pais da comunidade, considerando que os sujeitos se recusaram a serem entrevistados, solicitando que o questionário fosse deixado para ser preenchido e recebido posteriormente.

Vislumbrando a apreensão do objeto de investigação, o processo de pesquisa passou por alguns momentos, além de estudos bibliográficos que antecederam a inserção na escola-campo. O primeiro momento se deu por meio da apresentação junto à escola, munidas de uma Carta de Apresentação fornecida pela Faculdade do Baixo Parnaíba, solicitando uma autorização para a realização do estudo, bem como expondo a intenção da pesquisa.

No segundo momento, realizou-se entrevistas com os professores, o gestor e o coordenador, simultaneamente, visando o confronto das informações obtidas com os entrevistados. No terceiro momento deu-se a abordagem aos membros da comunidade, principalmente aos pais, através de questionário, buscando perceber as formas de participação a qual eles têm acesso na escola. Por fim, tabulou-se os dados e procedeu-se a análise subsidiada de fontes teóricas.

Todos os sujeitos da pesquisa se dispuseram a participar do estudo. Foi garantido um tratamento ético para as colocações dos mesmos, pois realizou-se o trabalho de forma particular com eles, conferindo o sigilo e o respeito, conforme orienta a Resolução nº 196/96.

Considerando que esta pesquisa visa analisar a prática da gestão adotada pela escola campo e sua relação com a comunidade a qual está inserida, torna-se válido conhecer o *locus* da pesquisa.

O Maranhão possui 217 municípios, dentre eles destaca-se o município de Chapadinha, onde se encontra localizada a escola-campo da pesquisa, situada a 250 quilômetros da capital São Luís. O referente município situa-se na mesorregião do leste maranhense, juntamente com outros dezesseis municípios, compondo a microrregião do Baixo-Parnaíba.

Assim, a Escola Rei Pelé pertence à rede pública municipal de Chapadinha e está situada num bairro de classe popular, próximo ao Centro da cidade. A comunidade a qual está inserida a escola vive, na sua maioria, do cultivo da agricultura, outros são pequenos profissionais autônomos e/ou prestadores de serviços diários.

Oferece Ensino Fundamental de 1º ao 9º ano, nos turnos matutino e vespertino, atendendo aproximadamente a 532 alunos em 2011. No turno noturno oferece a Educação de Jovens e Adultos, funcionando do 5º ao 9º ano, com 85 alunos. A escola atualmente possui 8 salas de aula, 1 sala de informática, 2 depósitos, 3 banheiros e 1 cantina.

De acordo com o Projeto Político Pedagógico, a escola foi criada pelo Decreto 302, no dia 20 de novembro de 1967. Desde o seu surgimento esteve preocupada em beneficiar a comunidade que até então não contava com este espaço para suprir suas necessidades educacionais.

Em relação ao corpo docente da escola, a mesma possui 28 professores, sendo que na pesquisa trabalhou-se com uma amostra de um professor por série do Ensino Fundamental, totalizando 9 professores participantes. Destes professores 5 são formados em Pedagogia, 03 em Letras e 01 em História, além do gestor, supervisor escolar e 10 pais[3].

Vale destacar o papel que exerce essa pesquisa, pois a função da mesma não se resume apenas mostrar uma realidade de um determinado estabelecimento, mas fornecer também subsídios teóricos acerca de uma gestão participativa, que contribuirá de forma positiva para um melhoramento na relação escola e comunidade.

[3] A análise sobre a participação do gestor e supervisor escolar acontecerá mais adiante.

4.2 Compreensões acerca da gestão participativa

A pesquisa realizada na Escola Rei Pelé, como já evidenciado, objetivou uma análise das práticas de gestão democrática vividas na escola e sua interface com a comunidade.

Para tanto, buscou-se conhecer os paradigmas da gestão escolar; identificar os pressupostos que fundamentam a gestão democrática e descrever as práticas democráticas, enfatizando a relação entre escola e comunidade. Assim foram utilizados questionários (Apêndice) com perguntas semiabertas aplicadas ao gestor, ao coordenador, aos professores e aos pais da comunidade.

A escolha do instrumento de coleta de dados se deu também em função dos professores que se recusaram a serem entrevistados, solicitando que o questionário fosse deixado para ser preenchido e recebido posteriormente. Em relação a aplicação dos questionários, participaram da pesquisa nove professores (Apêndice 1), um por série, representando o corpo docente da escola.

Nesta parte do trabalho, analisaram-se as compreensões que os sujeitos têm sobre gestão participativa, organizando-as em gráficos e tabelas. Compreende-se que a gestão democrática, deve priorizar a participação de todos os membros atuantes na escola e da comunidade a qual a mesma está inserida.

Nesse sentido, iniciou-se a pesquisa questionando aos professores participantes qual a concepção por gestão participativa. Obtiveram-se as seguintes respostas:

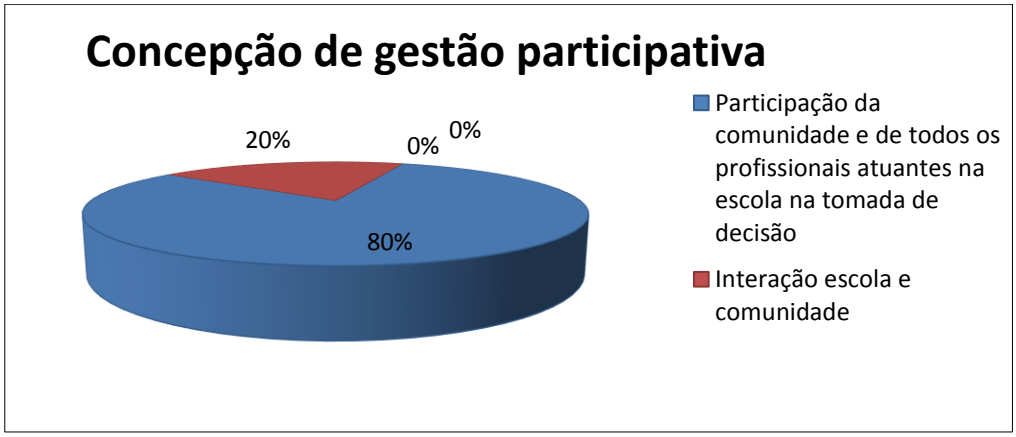


Gráfico 1: Concepção de Gestão Participativa

Diante do gráfico, percebeu-se que 80 % dos docentes conhecem o sentido de uma gestão participativa, sobretudo, quando enfatizam a necessidade do envolvimento de todos nos processos decisórios. Esse é o primeiro passo para que

uma proposta se concretize: possuir conhecimento sobre o que se fala. Isto porque, para que uma escola possa realmente usufruir desse processo de gestão democrática é necessário que todos os seus membros conheçam o significado de uma gestão democrática.

Considerar a participação de todos como um indicador da gestão democrática encontra respaldo no pensamento de Libâneo. Para este autor (2006, p. 330), “a participação da comunidade possibilita à população o conhecimento e avaliação dos serviços oferecidos e a intervenção organizada na vida escolar”.

A comunidade, através de sua participação, servirá como um avaliador da instituição, apontando falhas e buscando possibilidades de soluções, objetivando melhorias no sistema de ensino. Assim é essencial uma gestão pautada na democracia, garantido o acesso a escola por todos os grupos. Ressalta-se ainda que uma gestão pautada na democracia permite um diálogo entre pais, alunos e profissionais da escola, ou seja, propicia a interação da comunidade com o contexto escolar, para que compreendam os problemas e participem das decisões a serem tomadas, como é afirmado por 20% dos sujeitos ouvidos.

Entende-se que o estabelecimento de ensino não é do diretor, mas de todos e esses devem fazer parte do contexto educacional, sua visão acerca da escola deve ser ouvida e respeitada.

Questionou-se ainda aos professores entrevistados, se consideravam a gestão da escola a qual trabalhavam, participativa (gráfico 02), uma vez que demonstraram compreender do que se trata esse tipo de gestão.

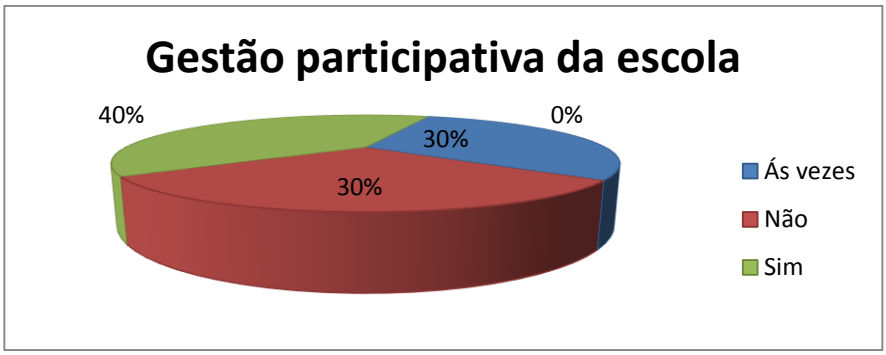


Gráfico 02: Gestão participativa da escola

Percebe-se, através do gráfico acima, uma discordância dos professores quanto ao fato da gestão da escola ser democrática, pois 40% dos docentes afirmam que a gestão da escola campo é democrática, uma vez que compreendem

que os componentes da comunidade escolar participam ativamente das ações ocorridas.

No entanto, 30% dos professores afirmam que nem sempre ocorre essa participação e outros 30% dos entrevistados garantem que ela ocorre às vezes, o que demonstra que mais da metade dos profissionais atuantes na escola não é, ou raramente é consultada sobre os rumos que a escola irá tomar.

Nesse sentido, questionou-se a efetivação da gestão nos princípios democráticos, pois ela deve acontecer a todo o momento na escola, não apenas esporadicamente, já que "a participação ampla assegura a transparência das decisões, fortalece as pressões para que sejam elas legitimas, garante o controle sobre tudo, contribui para que sejam contempladas questões, que de outra forma não entrariam em cogitação" (MARQUES, 1987, p. 21).

Nesse processo de participação na escola é necessário ouvir, respeitar e atender os interesses de todos os componentes da escola. Luck (2006, p.15) diz que "ao se referir as escolas e sistemas de ensino, o conceito de gestão participativa envolve, além de professores e outros funcionários, os pais, alunos e qualquer outro representante da comunidade que esteja interessado na escola e na melhoria do processo pedagógico".

A gestão democrática participativa deve envolver todos nesse processo, caso contrário perde sua legitimidade de democracia. Com o propósito de reafirmar a importância da interação entre comunidade e escola perguntou-se aos entrevistados, se há essa interação, o que aparece expresso no gráfico 03.



Gráfico 03: Interação comunidade e escola

De acordo com as exposições dos entrevistados mostradas no gráfico acima, concluiu-se que a comunidade pouco participa das ações da escola, haja vista que, 47% dos docentes afirmam que a participação de alguns membros da

comunidade se dá somente, quando é convidada pela gestão, principalmente os pais, para reuniões em que geralmente são abordados assuntos de questão pedagógica, como relação professor-aluno, indisciplina, assiduidade ou questões sobre os benefícios sociais proporcionados pelo Governo Federal, como por exemplo, o Programa Bolsa Família, e outros 22% afirmaram que não há nenhuma interação.

Observou-se ainda que 31% dos entrevistados asseguram que a relação escola e comunidade é participativa. Todavia é importante mencionar, que esta participação não deve resumir-se apenas às visitas a escola, quando o gestor convidar para reunião de debates sobre indisciplina de aluno, mas, uma ação que aconteça com frequência, em que a comunidade possa, dentro da escola, perceber as dificuldades manifestadas pela mesma, para assim suscitar um diálogo para a resolução e melhoria de problemas que afetam a escola, e que muitas vezes o gestor sozinho não consegue resolver.

Cabe ainda enfatizar que, muito embora a escola experimente a participação no sentido externo, mais amplo, de abrir-se para a comunidade, como se viu anteriormente em Libâneo (2006), ainda é a reunião de pais que prevalece como principal mecanismo de participação.

O envolvimento no processo de planejamento participativo, elaboração do Projeto Político Pedagógico, ou outras formas mais intensas de participação, ainda são pouco experimentadas. A princípio percebeu-se que a referida Escola possui o Projeto Político Pedagógico (P.P.P). Nesse sentido, questionou-se, se os professores entrevistados participaram da sua elaboração ou revisão do mesmo. Obteve-se o seguinte resultado no gráfico 04:



Gráfico 4: Elaboração ou revisão do P.P.P

Percebeu-se, através do gráfico acima, que poucos professores hoje, atuantes na escola campo, participa da elaboração ou revisão do Projeto Político Pedagógico da referida instituição, representando 40% dos entrevistados, o que demonstra uma fragilidade no processo democrático da escola, pois 60% afirmam não ter participado dessa ação que se configura como um ponto essencial no que se refere à uma democracia escolar. Segundo LIBÂNEO (2006, p 345) “o projeto é um documento que propõe uma direção política e pedagógica para o trabalho escolar, formula metas, prevê as ações e institui procedimentos”.

É pedagógico porque formula objetivos sociais e políticos e meios formativos para dar uma direção ao processo educativo. O Projeto Político Pedagógico é um documento que deve resultar do trabalho de um grupo de pessoas composto pelo supervisor, gestor, professores, comunidade escolar interna e externa e representes da secretária de educação do município. Tem como referencial situar a escola, pois sintetiza os desejos e as intenções da equipe. Ele reflete sobre o processo de ensino e de aprendizagem almejado pelo mesmo e que se quer concretizar na instituição escolar.

Dado sua relevância para o trabalho pedagógico da escola, mesmo quem não esteve durante o seu processo de elaboração precisa conhecer o documento, para que o mesmo seja implementado. Buscou-se ainda, durante a pesquisa, saber se os professores são consultados pelo gestor nas tomadas de decisão, objetivando conhecer o modelo de gestão predominante na escola Rei Pelé e obteve-se a seguinte situação no gráfico 05:

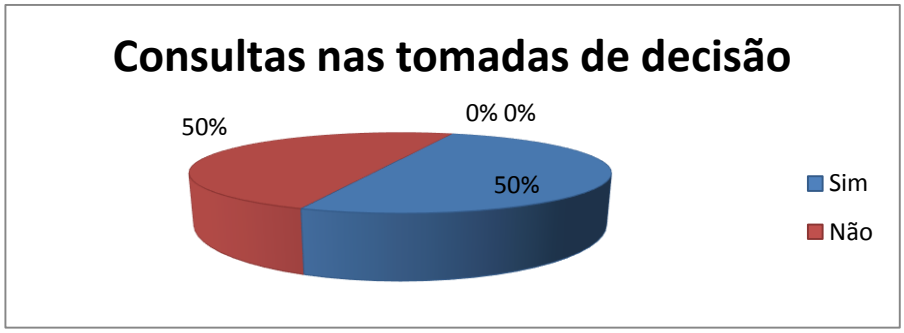


Gráfico: 5: Consultas nas tomadas de decisão

Constatou-se nas respostas obtidas pelos professores entrevistados discordância de opiniões, pois 50% afirmam não serem consultados pelo gestor

durante o processo de tomada de decisão, enquanto que 50% também afirmam o oposto, ou seja, são consultados.

Assim, entendeu-se que a gestão consulta apenas alguns professores em determinadas ações. Diante dessa situação questionou-se: qual o motivo de somente alguns professores serem consultados? Quais critérios são definidos para a escolha de quem participará do processo de decisão?

Tais questionamentos levaram à reflexão de que a gestão democrática consiste em um trabalho em conjunto, em que todos possam participar, não apenas alguns membros eleitos por motivos não explicitados, uma vez que, segundo Libâneo (2006, p 383):

> [...] trabalho em equipe é uma forma de desenvolvimento da organização que, por meio da cooperação, do diálogo, favorece a convivência, possibilita encarar as mudanças necessárias, rompe com as práticas individualistas e leva os alunos a produzir melhores resultados de aprendizagem.

Porém, o que se percebe na situação relatada é que práticas individualistas ainda predominam, favorecendo ao grupo assumir disposições pessoais.

Em uma concepção democrática prevalece a interação comunicativa, a busca do consenso em pautas e o diálogo intersubjetivo, visando também adoção de mecanismos participativos da comunidade.

Nesse contexto indagou-se dos entrevistados sobre o Conselho Escolar e o Regimento Interno da escola por serem instrumentos que suscitam uma gestão democrática. Sobre o Conselho Escolar desejou-se saber se existia e se era ativo.

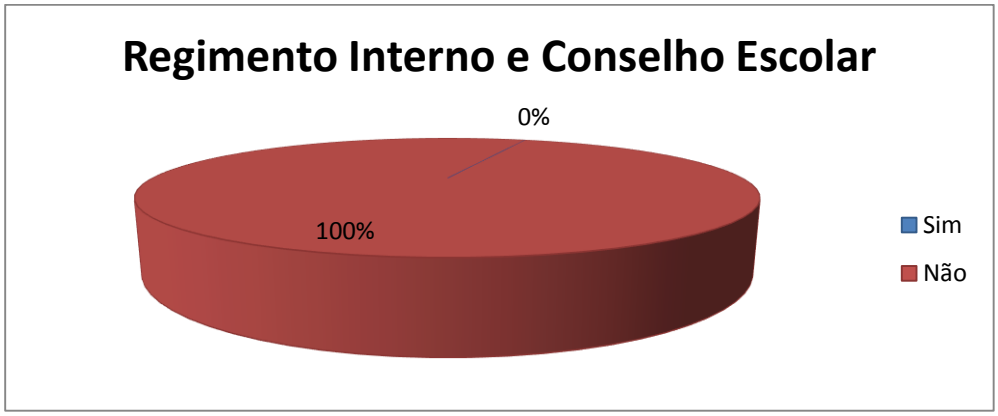


Gráfico: 6: Regimento Interno e Conselho escolar

A leitura do gráfico mostra que 100% dos professores desconhecem ambos os instrumentos. A ausência na escola de órgãos deliberativos, como o

Conselho Escolar contribui para uma gestão desfocada no sentido democrático, pois este mecanismo de participação favorece a comunidade um acesso ao processo escolar, contribuindo com a gestão em diferentes aspectos porque pauta-se em envolver a todos em um trabalho coletivo e interativo entre escola e comunidade.

De acordo com LIBÂNEO (2006. p, 340) “o conselho escolar tem atribuições consultivas, deliberativas e fiscais em questões definidas na legislação estadual ou municipal e no regimento escolar”.

Compreendendo que a interação família-escola é fundamental para a implantação de um processo democrático, intentou-se saber como acontece, na escola, a relação da comunidade com a mesma, o que se expressa no gráfico abaixo:

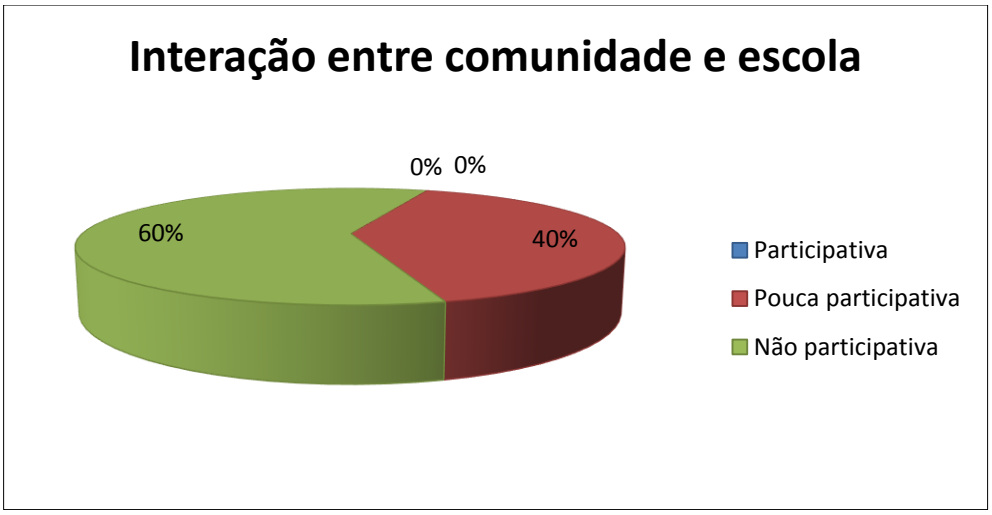


Gráfico 7: Interação entre comunidade e escola

Segundo os professores entrevistados 40% apontam que a interação escola e comunidade é pouco participativa, o que torna essencial a criação, por parte do gestor, de mecanismos que possibilitem a entrada da comunidade na escola, já que 60% afirmam que a comunidade pouco participa da escola.

A família deve sentir prazer em estar na escola, se sentir como parte integrante da instituição e que sua presença é essencial para o sucesso da escola. Demonstrado isso, os mesmos sentirão vontade em participar ativamente da escola.

Nesse contexto, cabe à gestão propiciar essa interação entre escola e comunidade e que a mesma possa acontecer de forma eficaz, considerando que uma gestão só é considerada democrática quando as suas ações são voltadas para a democracia.

Tornar possível a participação ativa da comunidade na escola é um caminho para a sociedade escolar democrática. Pois a “gestão democrática poderá constituir um caminho real de melhoria da qualidade de ensino se ela for concebida, em profundidade, como mecanismo capaz de alterar práticas pedagógicas”. (HORA 1994. P 54)

Assim, além de ouvir os professores, também foram aplicados questionários (Apêndice 02) ao gestor e ao supervisor da escola, ambos formados em Pedagogia.

O gestor está na escola há um ano e o supervisor há dois anos. Suas respostas estão apresentadas nas Tabelas de 01 a 04 para facilitar uma análise comparativa. Contudo, vale destacar que a escolha do gestor atuante na escola campo ocorreu por indicação política e não por meio de eleição para o exercício do cargo, contrariando os princípios da gestão democrática.

Considerando que esses dois profissionais estão à frente da instituição, compondo a equipe gestora da escola, era fundamental identificar seus olhares sobre a gestão democrática e participativa para compreender como a escola se relaciona com a comunidade.

A princípio foi lhes questionado se a escola possui Projeto Político Pedagógico e como foi construído, conforme indica a Tabela 01, mecanismo importante para a mobilização da participação coletiva.

Tabela 01: Existência do P.P.P. na escola

Gestor	Supervisor
Sim, construído em 2010, com a participação de todos envolvidos no processo de ensino e de aprendizagem, professores, pais e outros funcionários.	Sim, elaborado em 2010 com auxílio de todos os membros atuantes na escola e a comunidade.

A construção do Projeto Político Pedagógico da escola, como já abordado anteriormente, deve ser feita com a participação de todos: professores, alunos, pais, outros representante da comunidade e demais funcionários da escola.

A partir das falas da gestão e da supervisão da escola, percebeu-se que o projeto da instituição foi elaborado com auxilio de todos os membros envolvidos no processo de ensino e de aprendizagem. Conforme diz Libâneo (2000, p. 151), o

Projeto Pedagógico “consolida-se num documento que detalha objetivos, diretrizes e ações do processo educativo a ser desenvolvido na escola, expressando a síntese das exigências sociais e legais do sistema de ensino, os propósitos e expectativas da comunidade escolar”.

Portanto é um documento que exprime os anseios da comunidade quanto à escola, traçando metas para atingir esses objetivos, prescindindo da participação dela para sua elaboração.

Assim, este projeto deve ser, ao longo do ano letivo, avaliado no intuito de verificar se as ações traçadas estão correspondendo ao que foi previsto, se metas estipuladas deverão ser reavaliadas em decorrência de fatos inesperados.

Todo projeto é, portanto, flexível às mudanças, isso se deve, porque a escola é marcada por interação entre as pessoas, e com a comunidade a qual está inserida.

A escola, segundo Libâneo (2006,p.153), que “conseguir elaborar e executar, num trabalho cooperativo, seu projeto pedagógico-curricular, dá mostras de maturidade de sua equipe, de bom nível de desenvolvimento profissional dos seus professores, de capacidade de liderança da direção e de envolvimento da comunidade”.

O pensamento exposto salienta a ideia de que, a elaboração do projeto nesses termos demonstra a autonomia da equipe escolar, um dos princípios da prática democrática na escola veste anteriormente.

Questionou-se ainda se a comunidade participa ativamente da escola e de que forma esta participação acontece, conforme externado na Tabela 02, pois se entende que muitos são os mecanismos que a instituição escolar pode lançar mão para facilitar a interação com a comunidade.

Tabela 02: Participação da comunidade na escola

Gestor	Supervisor
Sim, a comunidade está sempre presente na escola. Através de reuniões, festas e comemorações.	Sim, sempre a comunidade está na escola, participando através de reuniões e outros eventos propostos na escola.

Segundo os sujeitos da pesquisa, a comunidade participa ativamente da escola através das reuniões, das festas comemorativas e de outros eventos. Como já dito anteriormente, os mecanismos de participação têm que ultrapassar os limites

relatados pelo gestor e supervisor, pois segundo Barroso (1996, p.65) “identifica como mecanismos de construção da autonomia da gestão escolar, a eleição de diretores, a formação de órgãos colegiados e descentralização de recursos financeiros”.

Os fatores relatados na citação de Barroso (1996) não foram evidenciados na escola pesquisada, afastando-a do modelo de gestão participativa que ela diz vivenciar.

Pode-se dizer ainda que os Conselhos Escolares, quando ativos na escola, assumem responsabilidades de forma mais atuante. De acordo com Silva (1999, P.23) “[...] o conselho escolar tem o poder deliberativo sobre questões administrativas, financeiras e pedagógicas. É considerado o órgão da escola definidor das políticas a serem implementadas pela direção”.

A sua ausência no ambiente escolar deturpa o sentido de democracia escolar, como se evidenciou na escola-campo.

Outro aspecto que se buscou evidenciar foi se a escola tem oportunizado a participação dos pais ou outros membros da comunidade escolar na tomada de decisões importantes para realização de algum fato na escola e de que forma se dá esta ação (Tabela 03).

Tabela 03: Participação da comunidade nos processos decisórios

Gestor	Supervisor
Sim, comunicamos tudo o que fazemos aos pais.	Sim, apesar do pouco interesse dos pais.

Na fala do gestor fica evidente que as decisões são comunicadas aos pais, sendo assim, como afirmar que participam dos processos decisórios? O gestor é o grande articulador do Projeto Político Pedagógico da escola. A ele cabe criar meios de incentivo à participação da comunidade, não apenas comunicar decisões tomadas.

A supervisão frisa ainda que há pouco interesse da comunidade nas atividades realizadas na escola, talvez pelo fato da gestão não estimular a criação efetiva de vínculos de interação entre ambas, fazendo a comunidade perceber a importância dessa relação e ter interesse na participação efetiva.

Nesse sentido, torna-se interessante a escola mostrar à comunidade a importância de sua participação, já que segundo LUCK (1998, p.45) “ a gestão participativa aumenta as chances das tarefas serem executadas com eficácia. Na medida em que um grupo unido busca novas oportunidades , há uma troca mútua de conhecimentos e conseguem detectar os problemas que ocorrem, na escola, o que não os deixa alastrar”.

Assim, o gestor, como líder da comunidade escolar é um instrumento fundamental para o processo de mudança na escola, pois a ele cabe efetuar mudanças no seu estilo de gerir a escola, e com essa ação tornar-se modelo para comunidade escolar. A ele cabe estimular as pessoas a participarem de uma gestão democrática, onde cada componente tem responsabilidades e compromissos com o sucesso da escola com qualidade e eficácia.

Questionou-se, por fim, o que eles entendiam por gestão participativa e se a escola na qual trabalhavam tinham uma gestão nesse modelo, as respostas estão apresentadas na Tabela 04. Considerando que a gestão atual da escola, foi escolhida através de indicação política e eleição para exercício do cargo em evidência evidencia o ponto alto de uma democracia.

Tabela 04: Compreensões sobre Gestão Participativa

Gestor	Supervisor
Gestão democrática é aquela em que o gestor está sempre presente e participa de tudo que envolve a escola. Considero a minha, gestão democrática, pois é um cargo que requer a presença e a participação.	Gestão democrática prioriza a participação da comunidade interna e externa, há divisões de responsabilidades. Na escola a gestão é democrática.

Em relação à visão do gestor, a definição de gestão democrática foi evasiva, e ainda evidencia a centralidade na participação dele nas decisões e não no seu papel de articulador da participação de todos, o que é um equívoco. No entanto, a supervisão foi bastante enfática na sua definição de gestão democrática, afirmando haver na escola este modelo.

“A gestão democrática não pode ficar restrita ao discurso da participação e suas formas externas, ela está a serviço dos objetivos do ensino, especialmente

da qualidade cognitiva dos processos de ensino e de aprendizagem" (LIBÂNEO, 2006, p. 334).

Portanto, torna-se necessário, por parte da escola, a adoção de práticas participativas que visem à melhoria desse processo, possibilitando aos alunos uma educação de qualidade gerenciada através de práticas escolares democráticas.

4.3 O olhar da família sobre a gestão participativa na escola

Além de ouvir os professores, gestor e supervisor, nesse processo de investigação aplicou-se também questionário (Apêndice 03) a um grupo de 10 pais, a fim de conhecer como eles participam da gestão da escola, exercendo a função auxiliar na tomada de decisões.

É importante destacar que, muito embora a amostra tenha sido pequena, devido ao fato da escola estar de férias, era extremamente importante ouvir os pais. Assim, foi lhes questionados se já participaram de projetos elaborados pela escola ou se integravam o Colegiado Escolar (Gráfico 08) e obteve-se as seguintes afirmações:

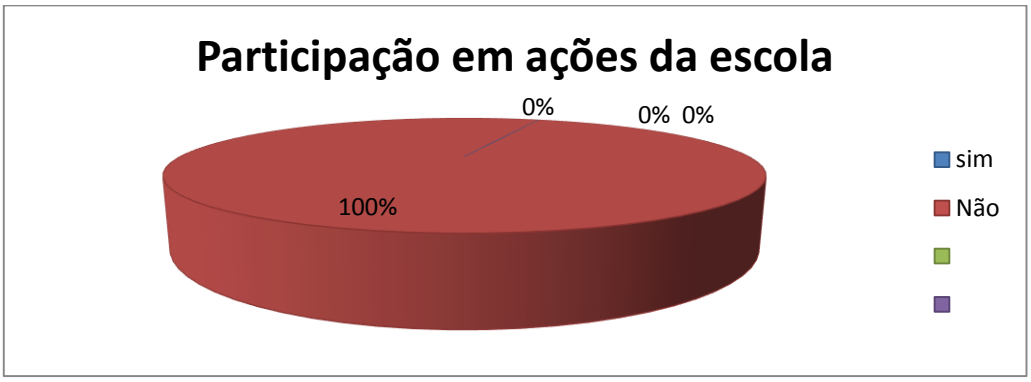


Gráfico 8: Participação em ações da escola

Diante dos dados coletados, a partir da fala dos entrevistados, verificou-se que a relação escola e comunidade é bastante deficitária. Segundo esses sujeitos, a escola exclui totalmente a participação da comunidade do seu espaço. Todos os entrevistados afirmaram não ter participado e nem participar de projetos e/ou ações do Colegiado da Escola, totalizando 100% dos entrevistados.

Nesse sentido, é válido destacar que o Projeto Político Pedagógico, relatado como fruto de um trabalho coletivo, resultou de um investimento somente

da gestão e do corpo docente, sem o envolvimento de todos os representantes da comunidade escolar. Segundo Padilha (2002, p. 35) “a construção do projeto da escola exige definição de princípios, estratégias concreto e principalmente, muito trabalho coletivo”. Portanto, o projeto da escola deve ser criado com a participação de todos, não somente com funcionários da escola.

É notório também a ausência do Colegiado Escolar, o que dificulta ainda mais a participação da comunidade. Segundo Luck (2006) o órgão Colegiado Escolar constitui-se em um mecanismo de gestão da escola que tem por objetivo auxiliar na tomada de decisão em todas as suas áreas de atuação, procurando diferentes meios para se alcançar o objetivo de ajudar o estabelecimento de ensino, em todos os seus aspectos pela participação de modo interativo de pais, professores e funcionários. A negação desse mecanismo impede uma participação efetiva de todos os membros atuantes na instituição.

Em seguida, questionou-se os entrevistados sobre a participação e a frequência nas ações desenvolvidas na escola (Gráfico 09), objetivando saber se a comunidade frequenta a escola e em que dimensão esta ação acontece.

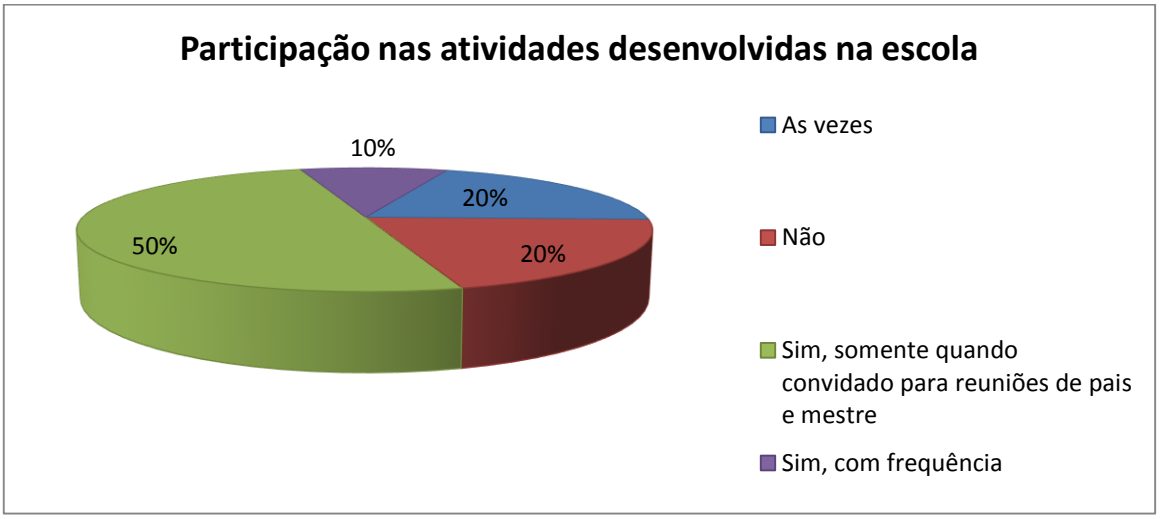


Gráfico 09: Participação nas atividades desenvolvidas

A participação da comunidade na escola deve acontecer sempre e a gestão tem um importante papel nessa ação, pois a mesma deve oportunizar a entrada das famílias na escola. Uma gestão não pode ser denominada democrática, somente, pelo fato de promover reunião entre pais e mestres, com o propósito de discutir sobre o comportamento dos alunos somente, como foi afirmado por 50% dos entrevistados.

Mas, deve ser um espaço de discussão sobre os objetivos traçados e a serem alcançados pela escola, projetos que a instituição vislumbra realizar. Enfim, uma participação que traga frutos para ambas as partes, pois se “a escola é uma instituição pública da qual os pais dos alunos fazem parte, estes devem participar das decisões em relação aos objetivos educacionais, as prioridades e as metas do projeto educativo” (NOGUEIRA, 1999, p. 15). Tal pensamento retifica a ideia de que ambas, escola e comunidade, não podem viver isoladas uma da outra, seguindo projetos diferentes.

Percebeu-se um número bastante tímido de participação da comunidade na escola, apenas 10% diz estar presente na escola com frequência, enquanto que, 20% dos mesmos afirmam participar às vezes, tendo a mesma porcentagem daqueles que não têm nenhuma participação nas ações realizadas no ambiente escolar. Reitera-se, mais uma vez, a necessidade de se criar mecanismos que despertem na comunidade o desejo em estar presente na escola, pois se torna inválido facilitar a entrada da comunidade na instituição escolar, se a mesma não almeja essa participação, que não é espontânea, mas construída.

Partindo do pressuposto de que a comunidade, representada precisamente pelos pais, pode sim participar do processo de gestão da escola, instigou-se os mesmos a sugerirem alternativas que fortalecessem a relação entre escola e comunidade, pautada em uma gestão democrática que subsidiasse a participação dos mesmos. E obtiveram-se as seguintes proposições:

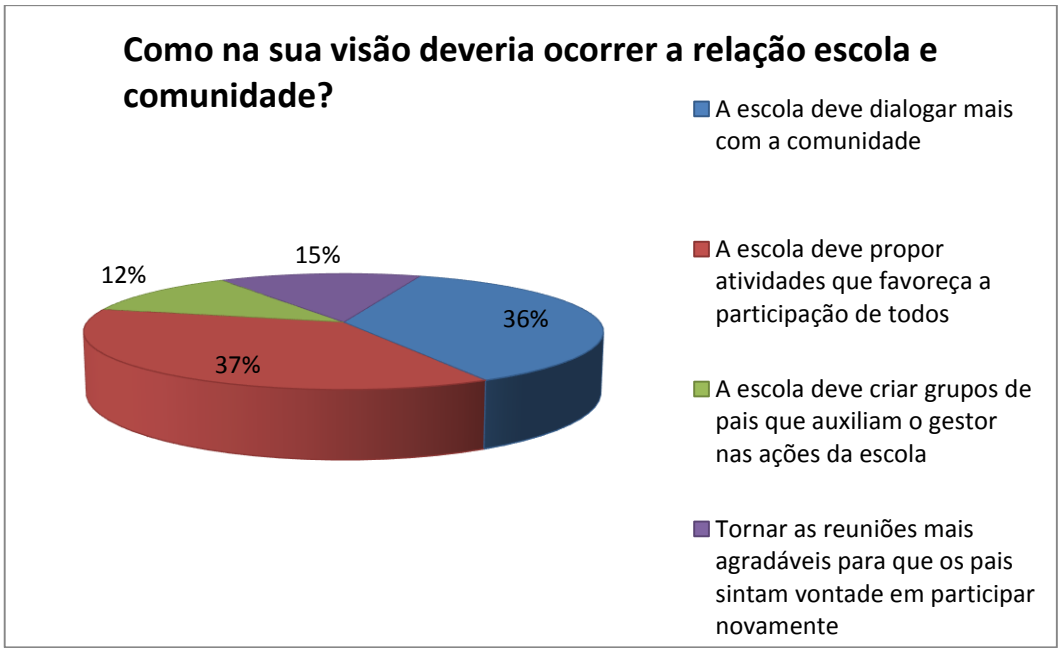


Gráfico 10: Visão em relação escola e comunidade

As sugestões mais evidenciadas propõem aumento no diálogo, 36%, e promoção de atividades que favoreçam a participação de todos, 37%. Percebeu-se que, mesmo numa visão bem geral, os pais demonstram compreender a importância de sua participação no cotidiano da escola e sua atuação como auxiliar da gestão escolar. Sugerem inclusive que se repense as reuniões, espaço garantido nas escolas.

A maior participação dos pais poderia também permitir um acompanhamento mais próximo destes a seus filhos, resultando em melhorias no ensino oferecido pela escola. Entende-se que a família não pode delegar à instituição escolar toda a responsabilidade do processo de aprendizagem do aluno, mas reconhece-se que cabe à escola pensar em espaços alternativos que intensifiquem a participação da comunidade na escola.

Ambas instituições, família e escola, têm em comum o fato de preparar o indivíduo para sua inserção na sociedade e isso só é possível através de um trabalho realizado em parceria.

Percebeu-se através da fala dos sujeitos da pesquisa que a escola, embora afirme viver a gestão democrática, sua prática ainda precisa ser reorientada sob os princípios que a regem. As ações participativas acontecem isoladamente e não compõem um Plano Gestor. O gestor ainda é o centro do trabalho. Há necessidade de rever processos, buscando um trabalho mais participativo e democrático.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa suscitou a discussão acerca da gestão democrática participativa, evidenciando diferentes formas de interação entre escola e comunidade. Assim aplicou-se questionários e fez-se entrevistas com diferentes membros da comunidade interna e externa da instituição escolar.

Foi possível perceber que apesar de haver traços de um modelo democrático assumido pela gestão da escola em questão, ainda a mesma não vivência a democracia plenamente em seu ambiente, pois há pouca participação da comunidade, manifestada nas falas, o que contribui para a persistência de traços de um modelo hierárquico de administração.

Cabe uma ação intencionalmente planejada, por parte dos profissionais atuantes na escola, com o objetivo de construir um espaço verdadeiramente democrático, pois para que a comunidade participe da mesma têm que ser incentivada, convidada a interagir com a escola. Assim é necessário que sejam desenvolvidas algumas ações na instituição escolar, com intuito de propiciar uma gestão mais participativa.

O primeiro passo seria a formação de uma equipe de trabalho, que tivesse objetivos e interesses comuns. Portanto, a reelaboração do Projeto Político Pedagógico poderia ser uma estratégia interessante para se alcançar este fim, uma vez que proporcionaria o alinhamento desejado.

Seria inválido o gestor e a comunidade demonstrarem sentimento de mudança e democracia, se a equipe a qual lhe auxilia não demonstrasse os mesmos interesses. Sendo assim é necessário um grupo de pessoas que trabalhe junto, de forma cooperativa, compartilhando atitudes e modos de agir. Um trabalho que caminhe no sentido oposto àquele em que o profissional da escola resolve tudo sozinho, visto que a democracia deve começar na comunidade interna para assim se expandir até a externa.

Ainda visando à construção de uma gestão democrática é necessário o envolvimento também dos alunos em processos de solução de problemas e de tomada de decisões. A presença dos mesmos é de grande significância, pois os alunos só aprenderão o sentido de democracia, se vivenciá-la. A criação desses espaços de diálogo, como o Grêmio Estudantil, constituição de lideranças de classe,

por exemplo, propiciam ao aluno um maior respeito pela instituição a qual ele estuda, pois a ele é dada a oportunidade de participar ativamente das ações propostas pela escola.

Outra forma de garantir uma gestão democrática é o envolvimento da comunidade externa na vida da escola. Essa inclusão pode acontecer de maneira informal, no contato com professores para acompanhamento da atuação do filho, como também formalizada através de colegiados, conselhos escolares, associação de pais e mestres. Estes proporcionariam a interação entre a escola e a comunidade, conclamando a comunidade para a discussão e tomadas de decisão para o melhor funcionamento da instituição.

A comunicação e a difusão das informações é outro ponto chave para avalizar a democracia na escola. Ela favorece a transparência nas decisões e o aprimoramento das formas de comunicação com professores, alunos e pais. A escola tem que saber comunicar-se e ouvir, expor sua visão e conhecer a das outras pessoas, eliminando aspectos de autoritarismo nessa relação.

É necessário também, momentos para avaliação do funcionamento da escola, com a participação de todos os funcionários atuantes na escola, alunos e membros da comunidade. Essa avaliação permitiria um conhecimento maior sobre o cotidiano da instituição e subsidiaria a busca por alternativas que melhorassem as falhas detectadas.

A avaliação permite o redirecionamento de metas e a busca de novos caminhos. Portanto, para a eficácia da gestão democrática é valido o engajamento de todos, não depende só do gestor, mas também dos outros profissionais atuantes na escola, em diferentes áreas, além de alunos e da própria comunidade. A gestão só é democrática quando apresenta todos os aspectos de democracia, caso contrário é ocultado um modelo autocrático, correspondendo aos interesses de poucos.

REFERÊNCIAS

ALONSO, Myrtes. **O papel do diretor na administração escolar.** Rio de Janeiro. Bertand Brasil 1988.

BARROSO et,al. A. **A administração escolar**: reflexões em confronto. Vol. 8 nº 1, 12, 1996.

BASTOS, João Baptista. **Gestão democrática**. Rio de Janeiro: DP&A.SEPE,2001.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. **O que é educação.** 28 ed. São Paulo. Brasiliense, 1982.

BRASIL. **Lei Diretrizes e Bases Nacional**. (Lei 9.394/96) art. 14 e 15. MEC.
CISESKI, Ângela A;ROMÃO, José E. **Conselho escolar**: coletivos instituintes da escola cidadã. Cortez, 1997.

CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE. **Diretrizes e Normas Regulamentadoras de Pesquisas Envolvendo Seres Humanos**. Resolução 196/96.
.
FERREIRA, Naura Syria Carapeto (organizadora) **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. São Paulo; Ed. Cortez, 2003.

HORA, Dinair Leal. **Gestão democrática na escola.** Artes e ofícios da participação coletiva/ Dinair Leal da Hora. Campinas SP, papiros, 1994.

LIBÂNEO, José Carlos**. A deus professor, adeus professora?** Novas exigências educacionais e profissão docente. São Paulo: Cortez, 2000.

_____. Educação escola: **politicas, estruturas e organização**/ José Carlos Libâneo, João Ferreira de Oliveira, Mirza Seabra Toschi- 3, ed- São Paulo:cortez, 2006.

LUCK, Heloisa. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática/ Heloisa RJ: vozes, 2006. Série; cadernos de gestão.

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

MARQUES, Juracy C. **Administração participativa**. Porto Alegre. Sagra, 1987.
MORIN. Edgar. **O problema epistemológico da complexidade**. Lisboa: publicações Europa- América, 1985.

NOGUEIRA, Neide. A relação entre escola e comunidade na perspectiva dos parâmetros curriculares nacionais. **Revista pedagógica** pátio: comunidade e escola: integração nacional. Porto Alegre. Artimed. 1999.

PADILHA, Paulo Roberto. **Planejamento dialógico**: como construo o projeto politico pedagógico da escola. São Paulo. Cortez, instituto Paulo Freire. 2002.

PARO, Vitor Henrique. **Escola Pública**. São Paulo; ed. Ática, 1997.

_____. **Administração escolar**: introdução critica. São Paulo. Cortez, 1988.

PRAIS, Maria de Lourdes M. **Administração colegiada na escola pública**. Campinas: papiros, 1990.

RIBEIRO, J,Q. **Ensaio de uma teoria de administração escolar**. São Pulo, Saraiva, 1982.

SANTOS, Marlene S.O. **Educação e poder local**. Cuiabá: entrelinhas, 1996.

SEAGOE, May Violet. **O processo de aprendizagem e a prática escolar**. 2 ed. Vol. 107- SP. Companhia editora nacional, 1978.

SILVA, Rinalva. **Educação**: a outra qualidade. Piracicaba. Unimep, 1999.

SILVA, Luiz Heron. **Escola cidadã**: teoria e prática. Petrópolis- RJ. Vozes 1999.

SZYMANSKY, Heloisa. **A relação família/escola: desafios e perspectivas**. Brasília plano, 2001.

VASCONCELOS, Celso dos S. **Coordenação do trabalho pedagógico**: do projeto politico pedagógico ao cotidiano da sala de aula. São Paulo. Libertad, 2002.

APÊNDICES

APÊNDICE 1: QUESTIONÁRIO- PROFESSOR

1- Em sua opinião o que é uma gestão participativa?

_____
_____

2- Você considera a gestão da escola que você trabalha participativa? Explique.

_____
_____

3- A escola tem PPP Projeto Politico Pedagógico? Se tiver, você participou da sua elaboração ou revisão?

_____

4- Os professores são consultados nas tomadas de decisão pelo gestor (a)?

_____

5- Como é a interação da comunidade com a escola que você trabalha?

_____
_____

6- Você conhece o regimento interno da escola?

_____

7- Existe um conselho de classe na escola? Ele é ativo?

_____
_____

8- Como você acha que deveria ser feita a escolha de gestor escolar? Por quê?

_____
_____

APÊNDICE 02: QUESTIONÁRIO- GESTOR E SUPERVISOR

1- Qual a sua formação?

_____

2- Há quanto tempo você é gestor dessa instituição escolar?

_____

3- De que forma você foi escolhido para ser gestor dessa unidade de ensino?
   a) ( ) através do voto da comunidade escolar
   b) ( ) através de indicação politica

4- A escola tem um Projeto Politico Pedagógico? Se estiver, Quando e como foi construído?

_____
_____

5- A comunidade participa ativamente das atividades da escola? Explique.

_____
_____

6- Você tem oportunizado a participação dos pais, funcionários, professores e alunos nas tomadas de decisão importantes para realização de algum fato na escola? Explique como.

_____
_____

7- Quais são os mecanismos de participação da comunidade escolar na escola?

_____
_____

8- Você é favor da eleição direta para gestor na escola? Justifique sua resposta.

_____
_____

9- Você considera sua gestão uma gestão participativa? Por quê?

_____
_____

APÊNDICE 03: QUESTIONÁRIO- COMUNIDADE

1- Você conhece o gestor(a) da escola?
( ) Sim ( ) Não

2- Você participa ou já participou de algum projeto elaborado pela escola? Se participou qual foi?
_____
_____

3- Você participa do colegiado da escola? Por quê?
_____
_____

4- Existem reuniões na escola com frequência? Se existem você participa?
_____
_____

5- Você participa das festas promovidas pela escola?
( ) Sim ( ) Não

6- Os pais são consultados nas tomadas de decisão do gestor em relação à escola?
( ) Sim ( ) Não

7- Como é a relação dos pais com a escola?
_____
_____

Em sua opinião, como deveria ser a relação entre a escola e a comunidade?
_____
_____