

## GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA EM ESCOLAS PÚBLICAS DE ENSINO FUNDAMENTAL E MÉDIO DA CIDADE DE CAMBÉ

Viviane Aparecida Bernardes de Arruda<sup>1</sup>

### RESUMO

Este trabalho tem por objetivo averiguar como acontece a gestão escolar em escolas públicas da cidade de Cambé, se a mesma ocorre por intermédio da democracia e da participação. Para o levantamento ao objeto de estudo, foram aplicados questionários em dois colégios estaduais e duas escolas municipais da cidade de Cambé. Ao procedimento de análise das informações coletadas, estão associadas reflexões sobre leituras teóricas e a prática que sucede nas instituições de ensino estudadas, com um foco maior no papel do diretor escolar, analisando que tipo de líder estas instituições possuem e se determinadas ações acontecem coletivamente, existindo uma articulação harmoniosa entre direção e coordenação, e como os envolvidos neste estudo veem a atuação do diretor escolar. Desse modo, o estudo poderá servir como auxílio para os envolvidos na gestão escolar, em que se possa repensar sobre a prática em relação ao objeto de estudo, focando os pontos positivos e negativos e buscar mudanças e inovação a fim de fazer com que a gestão escolar se torne democrática e participativa.

**Palavras- chave:** Gestão escolar. Democracia. Participação.

### ABSTRACT

This study aims to find out how the school management takes place in public schools in Cambé, whether it is through democracy and participation. To survey the object of study, questionnaires were applied in two state schools and two public schools in Cambé. The review process of the information collected, are associated with reflections on theoretical readings and practice that happens in the studied educational institutions, with a greater focus on the role of the school director, analyzing what kind of leader these institutions have and if certain actions happen collectively, and there is a harmonious relationship between management and coordination, and as those involved in this study see the work of the school director. Thus, the study may serve as an aid for those involved in school management, where you can rethink the practice in relation to the object of study, focusing on the positives and negatives and seek change, innovation to make management school to become democratic and participatory.

**Keywords:** School management. Democracy. Participation.

---

<sup>1</sup>Graduada em Pedagogia e Pós-graduada em Gestão Escolar pela Faculdade Catuaí - PR e Educação Especial: Atendimento às necessidades especiais pela Faculdade Iguazu- PR (ISFACES). Professora da rede municipal de Londrina / PR e da rede municipal de Cambé / PR. Supervisora do PIBID PEDAGOGIA UEL. E-mail: vivianebernardesaruda@gmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

O tema “Gestão Escolar Democrática e Participativa em Escolas Públicas de Ensino Fundamental e Médio da cidade de Cambé”, tem como finalidade investigar como ocorre o processo de gestão em determinadas escolas públicas desta cidade, se existem instâncias colegiadas tanto na teoria quanto na prática, e se elas realmente sucedem por meio da participação.

A escolha do tema se deu após serem realizados estágios supervisionados de observação, no último período do curso de Pedagogia no ano de 2010, em uma Instituição de rede Pública Estadual na cidade de Cambé. Nos estágios, foi possível perceber que a gestão escolar não acontecia de maneira compartilhada, mas sim fragmentada.

Por meio desses acontecimentos, tornaram-se instigantes as reflexões sobre a gestão escolar, em que é presumível que a mesma é importante e benéfica para a educação, quando ela é democrática e participativa.

Este trabalho aborda definições sobre Gestão Educacional, Gestão Escolar, Gestão Escolar Democrática e Participativa. Foca a figura do diretor enquanto gestor e principal responsável pela instituição escolar. Neste sentido, algumas reflexões são expostas neste trabalho como, por exemplo, as atribuições do diretor escolar em um trabalho conjunto com o coordenador pedagógico, além da relevância do planejamento participativo e o trabalho coletivo nas instituições escolares.

Para este estudo, realizaram-se pesquisas na abordagem qualitativa, utilizando a pesquisa bibliográfica que “[...] é a que se efetua tentando-se resolver um problema ou adquirir conhecimentos a partir do emprego predominante de informações advindas de material gráfico, sonoro e informatizado”. (BARROS; LEHFELD, 2000, p. 06) e questionários, aplicados em dois colégios estaduais e duas escolas municipais da cidade de Cambé, contendo questões abertas e fechadas, a fim de analisar a realidade, aliando a teoria com a prática em relação ao tema pesquisado.

## 2 ALGUMAS DEFINIÇÕES

### 2.1 Gestão Educacional e Gestão Escolar

Com a finalidade de compreender o significado “gestão escolar democrática e participativa”, torna-se importante definir determinados conceitos de gestão, que acabam, muitas vezes, sendo denominados pelo mesmo sentido. De início, serão abordadas algumas explicações pertinentes à gestão educacional, porém, antes, faz-se necessário definir o conceito de gestão.

Os processos intencionais e sistemáticos de se chegar a uma decisão e de fazer a decisão funcionar caracteriza a ação que denominamos *gestão*. Em outras palavras, a gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo basicamente aspectos gerenciais e técnico-administrativos. (LIBÂNEO, 2004, p.101).

A gestão educacional nacional é fundamentada na organização dos sistemas de ensino federal, estadual e municipal e das incumbências desses sistemas; das diversas formas de articulação entre as instâncias que determinam as normas, executam e deliberam no setor educacional; e da oferta da educação pelo setor público e privado.

No âmbito do Poder Público, a educação é tarefa compartilhada entre a União, os Estados, o Distrito Federal (DF) e os Municípios, sendo organizada sob a forma de regime de colaboração (CF, Art. 211 e LDB, Art. 8º). As competências e atribuições dos diferentes entes federativos foram explicitadas através de Emenda Constitucional (EC n. 14/96, Art. 3º) e detalhadas pela LDB (Art. 9º, 10, 11, 16,17, 18 e 67). A educação básica, [...], é uma atribuição dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. (VIEIRA, 2007, p.60).

De acordo com Luck (2006, p. 33), “a gestão educacional é uma expressão que ganhou evidência na literatura e aceitação no contexto educacional, sobretudo a partir da década de 1990 [...]”. A gestão educacional é uma das instâncias que compõe a gestão governamental. Vem ganhando destaque por se compreender que a educação é um dos fatores determinantes para o

desenvolvimento de um país.

Deste modo, a gestão educacional refere-se a um vasto processo de iniciativas desenvolvidas pelas diferentes instâncias de governo, com responsabilidades comuns na oferta de ensino, ou de outras ações que desenvolvem em suas áreas específicas de atuação.

A gestão escolar anteriormente era denominada Administração Escolar. A mudança de denominação não foi apenas na teoria e no falar, mas em determinadas atitudes, com o intuito de transformá-la em democrática e participativa. A mesma está inserida no plano da escola e diz respeito a tarefas que estão sob sua esfera de abrangência.

Com essas palavras, é possível analisar que, a administração não foi abolida das instituições escolares pela gestão escolar, apenas foi possível trazer para o ambiente escolar a participação, o trabalho em equipe, despertar o potencial dos indivíduos que antes não podiam manifestar suas sugestões no ambiente de trabalho e também as decisões compartilhadas.

Segundo Andrade (2004, p.11):

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

A partir dessa mudança, a escola passa a ter uma nova função social, conseqüentemente, seus compromissos modificaram-se. Em nenhum momento, é eliminada a ótica da administração escolar, apenas mostra-se que a gestão escolar expõe uma nova concepção mais significativa, com caráter transformador e participativo, onde mais de um indivíduo possa contribuir para gerir a área educativa, da escola e da educação. “[...] A gestão não se propõe a depreciar ou invalidar a importância da administração, mas sim, a superar limitações de enfoque fragmentado, simplificado e reduzido”. (LUCK, 2006, p.53).

Sendo assim, “a gestão aparece, pois como superação das limitações do conceito de administração [...]”. (LUCK, 2006, p.34).

## 2.2 Gestão Escolar Democrática e Participativa

A gestão democrática da escola e dos sistemas é incorporada como um dos princípios constitucionais do ensino público de acordo com a Constituição Federal de 1988 “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”, como um de seus princípios (Art. 206, Inciso VI).

Na LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº9.394/96), também se expressa no mesmo sentido o que foi exposto na Constituição Federal de 1988, repassando aos sistemas de ensino normas de gestão democrática. VIII art. 3º “VIII- gestão democrática de ensino público, na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino.”

É importante salientar que as tomadas de decisões no âmbito escolar, precisam estar de acordo com as leis e diretrizes da educação nacional, mostrando compromisso, responsabilidade e transparência em seus atos. A LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional- Lei 9.394/96) cita em seu Artigo 14º que:

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

- I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

A participação da comunidade nos assuntos escolares recebe o aval legal expresso no inciso VI do artigo 12 da (LDBEN 9.394/96); “... articular-se com as famílias e comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola...”. Ainda no inciso VI do artigo 13, é registrada a função dos docentes: “colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade...”.

Alguns elementos que compõem a gestão democrática da escola são: eleição direta para diretor, a constituição e atuação do Conselho Escolar, elaboração do Projeto Político Pedagógico de modo coletivo, na avaliação

institucional da escola, professores, dirigentes, estudantes, equipe técnica, descentralização financeira e práticas efetivas de participação, que conferem a cada escola sua singularidade, articuladas em um sistema de ensino que igualmente promova a participação nas políticas educacionais mais amplas.

As instâncias colegiadas incluem os Conselhos Escolares, o Grêmio Estudantil e a APMF (associação de pais, mestres e funcionários).

O Conselho Escolar é constituído por representantes de pais, estudantes, professores, demais funcionários, membros da comunidade local e o diretor da escola. Cada escola deve estabelecer regras claras e democráticas de eleição dos membros do conselho.

Segundo o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares: Conselho escolar e o respeito e a valorização do saber e da cultura do estudante e da comunidade (2004, p.13), “Conselho Escolar é o espaço que todos os segmentos da comunidade escolar e da comunidade local têm para discutir e encaminhar ações que assegurem as condições necessárias à aprendizagem na escola [...]”.

Cabe ao Conselho Escolar zelar pela manutenção da escola e participar da gestão administrativa, pedagógica e financeira, contribuindo com as ações dos dirigentes escolares a fim de assegurar a qualidade de ensino. Eles têm funções deliberativas, consultivas, fiscais e mobilizadoras, garantindo a gestão democrática nas escolas públicas.

De acordo com Libâneo (2004, p. 130):

O Grêmio Estudantil é uma entidade representativa dos alunos criada pela Lei federal n. 7.398/85, que lhes confere autonomia para se organizarem em torno de seus interesses, com finalidades educacionais, culturais, cívicas e sociais.

Conseqüentemente, a gestão democrática escolar só se concretizará com a participação coletiva que envolve: comunidade, sociedade parcerias, todos trabalhando em conjunto.

A participação dos pais na escola também faz parte da gestão democrática. Sendo assim, a APMF encontra-se no âmbito da participação, reunindo pais de alunos, docentes e funcionários técnico-administrativos, além de alunos maiores de 18 anos e “ costuma funcionar mediante uma diretoria executiva e de um

conselho deliberativo”. (LIBÂNEO, 2004, p.130).

Neste sentido, a gestão escolar democrática não pode estar fundamentada somente na legislação, é de suma importância que ela se concretize por intermédio da participação. Portanto, o termo escolhido como o mais coerente neste trabalho de pesquisa é “Gestão Escolar Democrática e Participativa”.

O conceito de participação não tem um mesmo significado para os indivíduos, é um conceito complexo que pode ter vários sentidos dependendo da realidade vivenciada.

De acordo com o caderno cinco do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, Conselho escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor. (2004, p.16):

A participação pode ser entendida, portanto, como processo complexo que envolve vários cenários e múltiplas possibilidades de organização. Ou seja, não existe apenas uma forma ou lógica de participação: há dinâmicas que se caracterizam por um processo de pequena participação e outras que se caracterizam por efetivar processos em que se busca compartilhar as ações e as tomadas de decisão por meio do trabalho coletivo, envolvendo os diferentes segmentos da comunidade escolar.

Isso quer dizer que alguns processos chamados de participação não garantem o compartilhamento das decisões e do poder, configurando-se como mecanismo legitimador de decisões já tomadas centralmente.

Sendo assim, esse termo, muitas vezes, pode ser confundido com “poder interferir no trabalho do outro”, com finalidades que só visam prejudicar e não pensando na dinâmica de trabalho coletivo, respeito mútuo e fins a serem alcançados para a benfeitoria de todos os participantes desse processo democrático e compartilhado.

A participação é um dos meios de se alcançar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes, proporcionando um melhor conhecimento dos objetivos e metas da escola. Para tanto, cada instituição escolar precisa estipular maneiras de esclarecer como ocorre o processo de participação em seu interior, havendo uma explicação de como a gestão democrática e participativa acontece, contribuindo para que a mesma se torne real.

### **2.3 Atribuições do Diretor (Gestor) e do Coordenador Pedagógico: Relacionamento com vários sujeito**

A gestão e a coordenação estão associadas ao âmbito educacional, no qual cada uma corresponde a uma função específica na escola, ou seja, administrativa, pedagógica e financeira (diretor) e pedagógica (coordenador). O Diretor é o grande articulador da Gestão Pedagógica, Administrativa e se relaciona diariamente com vários sujeitos no ambiente escolar, sendo ele o principal dirigente que organiza este ambiente.

Definição do diretor (gestor) escolar:

*O diretor de escola é o dirigente e principal responsável pela escola, tem a visão de conjunto, articula e integra os vários setores (setor administrativo, setor pedagógico, secretaria, serviços gerais, relacionamento com a comunidade, etc.). (LIBÂNEO, 2004, p.217).*

O diretor tem a função de estabelecer metas para melhorar os objetivos de ensino dentro da escola, contando com o auxílio da equipe pedagógica, dos professores, e da comunidade em geral. Ele avalia o corpo docente, o desempenho dos alunos, e da equipe escolar em um todo, elabora os conteúdos curriculares. Ainda em sua função, o gestor precisa estar atento ao que diz o Regimento Escolar, estar reelaborando sempre que preciso o Projeto Político-Pedagógico da escola, cuidar da organização financeira e controle das despesas da escola, assinar documentos escolares e entre outras funções.

Sendo assim, o diretor: concede alguns projetos, planejamentos, avalia, organiza, ouve ideias, cuida dos projetos, administra. Ou seja, ele é o administrador, e ao mesmo tempo em que ele atribui essas funções ele necessita ser democrático, fazendo com que a participação de todos os envolvidos da escola, e da comunidade que ela atende, contribua para melhorias na escola.

Quanto ao papel do coordenador pedagógico, Libâneo (2004, p. 219), afirma que:

*O coordenador pedagógico responde pela viabilização, integração e*



articulação do trabalho pedagógico-didático em ligação direta com os professores, em função da qualidade do ensino. A coordenação pedagógica tem como principal atribuição a assistência pedagógico-didática aos professores, para chegar a uma situação ideal de qualidade de ensino (considerando o ideal e o possível), auxiliando-os a conceber, construir e administrar situações de aprendizagem adequadas às necessidades educacionais dos alunos.

O coordenador pedagógico auxilia o diretor, mas também não se pode deixar de destacar que ele apoia a equipe pedagógica, que é responsável pela coordenação das ações didático- pedagógicas que acontecem na instituição escolar. A Equipe Pedagógica é um órgão responsável pela coordenação, implantação e implementação da Proposta Pedagógica da instituição. O coordenador pedagógico ao mesmo tempo em que coordena também supervisiona e orienta.

O coordenador pedagógico ou professor-coordenador supervisiona, acompanha assessora, apóia, avalia as atividades pedagógico-curriculares. Sua atribuição prioritária é prestar assistência pedagógico-didática aos professores em suas respectivas disciplinas, no que diz respeito ao trabalho interativo com os alunos. [...] Outra atribuição que cabe ao coordenador pedagógico é o relacionamento com os pais e a comunidade [...]. O orientador educacional, onde essa função existe, cuida do atendimento e do acompanhamento escolar dos alunos e também do relacionamento escola- pais- comunidade. (LIBÂNEO, 2004, p.129- 130).

Atualmente, a figura do “supervisor escolar” e do “orientador escolar” está empregada ao coordenador pedagógico, ao qual são atribuídas todas as funções citadas acima.

São atribuições do coordenador pedagógico: Promover reuniões para integração, por meio do trabalho em equipe, realizar sessões de estudos da proposta pedagógica; promover reuniões e/ou encontros para troca de experiências e conhecimentos; acompanhar, coordenar e avaliar as reuniões, auxiliar os professores, marcando encontros individuais quando necessário, coordenar atividades de formação continuada aos professores, elaborar e desenvolver planos de ensino, cuidar da avaliação processual do corpo docente, e prestar sempre assistência pedagógico-didática aos professores.

Nota-se que o coordenador pedagógico possui várias funções, assim como o diretor escolar. Entende-se que as funções dentro do espaço escolar são

muitas e, portanto, cada profissional necessita ajudar o outro, mas não deixando de desempenhar as suas principais atividades dentro da escola.

### **3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

Para este estudo foi realizada a coleta de dados com pesquisas bibliográficas e o uso de questionário. Os questionários foram entregues a quatro instituições de ensino, sendo elas de rede pública, duas estaduais e duas municipais na cidade de Cambé. Neste trabalho de pesquisa, as escolas serão denominadas da seguinte maneira: Colégio Estadual A, Colégio Estadual B, Escola Municipal C, Escola Municipal D.

Na primeira questão: “A instituição tem APMF (Associação de pais, mestres e funcionários)? Se sim, como está organizada, quem participa, e quais as suas atribuições?”. A diretora auxiliar e pedagoga do Colégio Estadual A respondeu: “Sim, Presidente que é mãe de aluno, Vice- Presidente que é Pedagogo, Secretários, Tesouheiros, Diretoria Sócio Cultural, Conselho Deliberativo. Suas atribuições são representar pais, mestres e funcionários deliberando sobre aspectos pedagógicos e administrativos de verbas escolares, da definição do Projeto Político Pedagógico, Regimento Escolar e Projetos de ação escolar”.

Nessa mesma questão, uma das representantes do Grêmio Estudantil do Colégio Estadual B, respondeu: “Sim. Participam alguns pais de alunos, que vão a reuniões para melhorar os assuntos relacionados à escola”.

Em relação à primeira questão, a diretora da Escola Municipal C, respondeu: “Sim. Participam professores, pais, funcionários e alunos da EJA, ajudar nas questões burocráticas que envolvem dinheiro, melhorias, auxiliar a direção nas aquisições de equipamentos e decisões a serem tomadas no dia a dia”.

A professora da Escola Municipal D respondeu na primeira questão que: “Sim. Ela existe na instituição com a finalidade de colaborar no aprimoramento do processo ensino-aprendizagem, dando assistência ao escolar e integrando a família à escola. Tem o intuito também de envolver a comunidade da qual a instituição está inserida, desenvolvendo atividades culturais, mobilizando recursos humanos materiais e financeiros da comunidade para auxiliar a escola e garantir melhoria do ensino”.

Entende-se que, nesta primeira questão, todos os respondentes afirmam a existência da APMF e citam como está organizada. Desta forma, pode se considerar um ponto positivo para este trabalho de pesquisa já que a APMF existe nestas instituições de ensino. Para tanto, é imprescindível que todo profissional que trabalhe em uma instituição de ensino saiba como funciona este órgão colegiado, pois ele é um dos percussores na transformação de uma gestão democrática e participativa.

Na segunda questão: “Como funciona o Conselho de Classe e o Conselho Escolar nesta instituição de ensino?”. A Diretora Auxiliar do Colégio Estadual A respondeu: “Conselho Escolar, órgão colegiado de natureza deliberativa, consultiva, avaliativa e fiscalizadora sobre a organização e a realização do trabalho pedagógico e administrativo do estabelecimento de ensino. Conselho de Classe; órgão colegiado de natureza consultiva e deliberativa em assuntos didático-pedagógicos, fundamentando no Projeto Político Pedagógico da escola e no Regimento Escolar, com responsabilidade de analisar as ações educacionais”.

A representante do Grêmio Estudantil do Colégio Estadual B respondeu: “Um Conselho entre pais, um Conselho entre alunos, um Conselho de professores”.

Respondente da Escola Municipal C: Diretora: “Não há conselho escolar, o conselho de classe se reúne trimestralmente onde os professores discutem as situações dos alunos, juntos com a coordenação, direção e funcionários”.

A resposta da respondente da Escola Municipal D, foi: Professora: “Geralmente, professores e coordenadores da instituição se reúnem para discutir e apontar as dificuldades de aprendizagem e também questões de indisciplina, a fim de chegarem a um consenso e propor encaminhamentos, soluções para tais problemas. Em alguns casos, faz-se necessário convidar alguns pais para darem a sua contribuição”.

As respostas para estas questões demonstram que alguns dos respondentes explicaram como funciona o conselho de Classe e/ou Escolar na forma da legislação, ou seja, dizendo o que ele é e outros apontaram realmente como acontecem na instituição de ensino onde trabalham que é exatamente o que se busca investigar neste trabalho.

De acordo com Valerien (2000, p.74): “Todavia, e independentemente do que realizar será sempre, e em primeiro lugar, sobre os textos legais que deverá apoiar-se”. Neste sentido o diretor ou outro profissional da educação deverá sem dúvida em primeiro lugar apoiar-se na legislação, mas, focar a realidade vivenciada, as possibilidades e limites reais da mesma.

Na questão número três: “Existe Grêmio Estudantil nesta instituição? Se sim, como está organizado?”, somente a respondente do Colégio Estadual B forneceu a resposta, já que as outras instituições de ensino na qual foram entregues os questionários não possuem Grêmio Estudantil. A resposta da representante do Grêmio Estudantil foi: “Sim. Possuem os cargos correspondentes a cada pessoa”.

Pode-se considerar a resposta da respondente do Colégio Estadual B um tanto vaga, mas, ao menos o Grêmio Estudantil existe nesta instituição de ensino.

A quarta questão: “De que maneira foram elaborados o PPP (Projeto Político Pedagógico) e o Regimento Escolar desta instituição de ensino? Explique”; foi respondida da seguinte forma: Colégio Estadual A; Diretora Auxiliar: “Através dos dias destinados na semana e o coletivo da escola discute e apresenta propostas para a construção do PPP e do Regimento. Pais e alunos também contribuem, inclusive no último ano encaminhamos vários questionários às famílias e convidamos para reuniões onde esses assuntos foram abordados”.

Já a aluna e representante do Grêmio Estudantil do Colégio Estadual B respondeu que: “Foi planejado por trimestres, simulado por trimestre”.

A resposta da respondente da Escola Municipal C foi: Diretora: “Os textos teóricos foram compartilhados com a rede na qual seguimos a teoria histórico-cultural na qual compartilhamos leituras com os professores e realizamos grupo de estudo”.

Escola Municipal D: Professora: “Através da participação de cada membro da comunidade escolar (professores-pais-alunos-diretora-coordenadora), partindo da realidade da escola, diagnosticando com a situação real da mesma, por meio de uma sondagem e pensando, através de referenciais teóricos que tipo de alunos formar para a sociedade da qual faz parte”.

Parte dos respondentes afirmou que o PPP e o Regimento Escolar foram feitos coletivamente, o que é benéfico para a construção de uma gestão

escolar democrática e participativa.

Neste sentido, um dos pontos primordiais na gestão democrática é que todos participem. O trabalho em equipe é formidável, porém devem ser medidas todas as possibilidades e desafios para que ele realmente exista e não fique só na teoria, cada sujeito pode contribuir de alguma maneira para favorecer o processo de gestão democrática.

Desse modo:

[...] a solução pode estar na organização do trabalho em equipe e na delegação de certas tarefas aos professores. [...] Esta forma de organização do trabalho em equipe constitui muitas vezes o meio mais eficaz de atingir os objetivos visados. (VALERIEN, 2000, p. 96).

Em relação à questão número cinco; “De que forma o PPP e o Regimento Escolar são divulgados para o conhecimento dos interessados? Todos podem ter acesso a esses documentos?”, a representante do Colégio Estadual A respondeu: Diretora Auxiliar: “Todos têm acesso a esses documentos, pois existem cópias que podem e devem ser lidas durante o ano, ou sempre que houver dúvidas. No ato da matrícula, os pais recebem algumas partes do Regimento e levam para casa, sendo certificados de outras questões e, junto aos alunos, existe o trabalho de leitura do PPP”.

A aluna do Colégio Estadual B respondeu: “Através de apostilas, que estão disponíveis na secretaria da escola”.

Diretora da Escola Estadual C: “Ele está à disposição, os professores tem o PPP e o Regimento na mesa onde realizam a hora atividade”.

A professora da Escola Municipal D respondeu: “Os gestores da instituição comunicam membros da comunidade escolar por meio de reuniões pedagógicas e reunião de pais. Todos podem ter acesso aos documentos. Ele só não pode ser retirado da instituição, salvo se for por meio de cópias (Xerox- pen drive...)”.

Ou seja, todos os respondentes alegaram que estes documentos estão disponíveis aos interessados, mostrando que estas instituições de ensino estão colaborando neste sentido para a concretização de uma gestão democrática e participativa.

Na questão número seis; “Como você considera a participação dos

pais na instituição como se estabelece a ligação da escola com a comunidade?” a representante do Colégio Estadual A respondeu; Diretora Auxiliar: “A participação dos pais ainda é singela. Muitos não comparecem alegando que não podem, outros comparecem sempre quando há reclamações. Temos a escola de pais e palestras sobre assuntos variados, convidamos para assistir ao Teatro da Escola- Grupo: Éthos e para prestigiarem os trabalhos dos filhos, mas nessas ocasiões pouquíssimos aparecem”.

A aluna do Colégio Estadual B respondeu: “Não é grande, porém quando se tem uma reunião os pais comparecem. A escola é aberta para toda a comunidade”.

Diretora da Escola Municipal C: “Os pais são bastante presentes, pois eles são a peça fundamental da escola, aprendizagem e rendimento escolar”.

Professora da Escola Municipal D: “Razoável. Muitos pais trabalham nos horários em que seus filhos estudam, assim como há também pais que não têm interesse em acompanhar o rendimento de seu filho na escola, mesmo quando convocados. Sendo assim, reuniões periódicas são realizadas no período noturno para que se disponibilizem de um tempo para participar da vida escolar de seus filhos”.

Apenas a Escola Municipal C respondeu que a participação dos pais é grande na instituição de ensino, os respondentes das demais instituições de ensino por sua vez, não compartilharam da mesma opinião, acreditam que a participação dos pais na escola ainda é pequena. Entretanto, a relação entre escola e comunidade deve acontecer continuamente, desta maneira, se a participação dos pais na escola é pequena, o diretor e sua equipe necessitam buscar meios para que esta participação cresça.

*A escola e a família compartilham a responsabilidade pela educação das crianças; a ação deverá ser, por consequência, extremamente coerente e coordenada. Dessa forma, a primeira tarefa do diretor consiste em organizar a informação para os pais, promovendo contatos regulares e continuados com as famílias. (VALERIEN, 2000, p.137).*

Questão número sete: “Com que frequência são realizadas reuniões pedagógicas nesta instituição? Quais são os assuntos tratados?”. Colégio Estadual A; Diretora Auxiliar: “Mensalmente são realizadas reuniões e o objetivo é discutir o

cotidiano escolar, os assuntos abordados são: indisciplina, violência escolar, processo ensino-aprendizagem, leitura, indicadores de aprendizagem, tecnologias na educação, conselho de classe, etc.”.

Aluna do Colégio Estadual B: “Depende do andamento dos alunos. Os assuntos tratados são andamento, frequência, dentre outros”.

Escola Municipal C, Diretora: “De acordo com a necessidade, no calendário ela está a cada 30/45 dias”.

Professora Escola Estadual D: “Eram feitas mensalmente. Atualmente, são realizadas a cada dois meses. Os assuntos tratados são; orientações e sugestões pedagógicas bem como discussões em como solucionar problemas de indisciplina, além de assuntos administrativos, financeiros...”.

Esta questão é de suma importância, pois os respondentes a interpretaram de uma maneira que mostrou a realidade de cada instituição de ensino, ou seja, os assuntos tratados variam de escola para escola, estabelecendo um elo com a legislação vigente em relação às datas das reuniões. Sendo assim, as reuniões também são um meio de comunicação que englobam “[...] a flexibilidade, a orientação dos professores e as relações com a comunidade e o meio.” (VALERIEN, 2000, p.149).

Na oitava questão; “O gestor e a equipe pedagógica trabalham de forma articulada? Explique”, a Diretora Auxiliar do Colégio Estadual A respondeu: “Sim, tentamos manter um diálogo constante”.

A aluna do Colégio Estadual B optou por não responder a esta questão.

Diretora da Escola Municipal C: “Sim. Há um excelente entrosamento entre coordenação e direção, pois esta articulação é fundamental para um bom desempenho pedagógico”.

Professora da Escola Municipal D: “Sim. O gestor procura sempre acompanhar o trabalho da equipe pedagógica, bem como, abrir espaço para que todos os sujeitos da instituição possam dar a sua contribuição através de sugestões, solicitações, críticas, troca de experiências...”.

A articulação entre direção e coordenação deve existir, havendo autoridade e não autoritarismo e os respondentes afirmaram que esta articulação existe, porém, ainda sim um respondente optou por não responder. Nesse sentido,

para que a gestão democrática aconteça sem perder de foco à autoridade que o diretor tem, é essencial que ela se consolide, sobre isso, opina Valerien (2000, p.149):

[...] Englobando a objetividade, a compreensão, a tomada de decisão, a organização do trabalho em grupo conduzindo à divisão de tarefas e responsabilidades, e, essencialmente, a maior participação das pessoas envolvidas no trabalho escolar.

Questão de número nove: “Que tipo de líder possui esta instituição? (democrático, autoritário, liberal, situacional). Justifique sua resposta”.

Diretora Auxiliar do Colégio Estadual A: “Acredito muito que a liderança é democrática, aliás, muitas vezes ouvimos todos os membros da comunidade escolar e mudamos as ações para entender e atender as necessidades da Escola”.

A aluna do Colégio Estadual B também opinou por não responder a esta questão.

Diretora da Escola Municipal C respondeu: “Democrático, pois tudo é decidido juntamente com a coordenação, professores, funcionários e comunidade”.

Professora da Escola Municipal D: “Democrático, pois como citado anteriormente, espaços são abertos para que todos os sujeitos envolvidos no processo ensino-aprendizagem participem de forma ativa, além de favorecer o exercício da cidadania”.

Décima e última questão: “Você considera a gestão desta instituição democrática? Justifique”.

Diretora Auxiliar do Colégio Estadual A: “Sim, porque consulta a comunidade escolar para tomada de decisões”.

A aluna do Colégio Estadual B optou por não responder a esta última questão.

Diretora da Escola Municipal C: “Sim. Estamos sempre abertas a sugestões e opiniões”.

Professora da Escola Municipal D: “A resposta da questão nove já responde a essa também. E para completar, em nossa escola, as propostas pedagógicas são exequíveis por meio da conquista e participação de todos os



envolvidos no processo e não por meio de imposição”.

Com as respostas destas duas últimas questões, fica evidente que a gestão escolar democrática e participativa destas instituições de ensino pesquisadas, está em processo de construção, aparentemente benéfica aos envolvidos (pais, professores, alunos, escola e comunidade).

O diretor por sua vez precisa estar preparado para ouvir novas ideias, opiniões e filtrar o que é importante e viável para a construção de uma gestão escolar responsável, eficaz e por fim democrática e participativa.

De acordo com Valerien (2000, p. 151), “a inovação confronta-se permanentemente com a resistência à mudança, particularmente forte no interior do sistema de ensino”.

A inexperiência do diretor também pode prejudicar seu trabalho se o mesmo não se aprimorar e buscar novos conhecimentos para se capacitar e crescer profissionalmente.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Foi possível analisar que a gestão escolar democrática e participativa está em processo de construção, visto isto em relação às instituições de ensino público em que foram aplicados os questionários.

É imprescindível averiguar que em meio a este processo de construção, surgem desafios e possibilidades que deverão ser identificados pelo diretor, em que ele deverá buscar meios para superá-los e abstrair as possibilidades que surgirem.

Considera-se que esse processo é de grande relevância para o início de uma mudança, é necessário que ele ocorra por fases, proporcione um ambiente de trabalho que seja favorável a inovações, buscando pessoas preparadas e determinadas, que se envolvam, sujeitos que participem direta ou indiretamente desse processo educativo.

Faz-se necessário que o diretor pense e repense diariamente o seu papel na gestão democrática, focando a sua liderança, como está a sua atuação enquanto gestor, como está seu relacionamento com os demais sujeitos da

comunidade escolar, buscando a participação mais efetiva por parte dos professores, pedagogos, pais, alunos e funcionários.

Para isso, é importante haver um planejamento contínuo do diretor escolar, que deverá analisar as relações pessoais e sociais na instituição de ensino em que atua planejar e fazer ser executado o trabalho coletivo, a participação dos envolvidos na gestão escolar.

Para que esse desenvolvimento aconteça, também é necessária uma conscientização dos envolvidos e comprometimento na consolidação do processo de mudança, possibilitando, assim, a implantação de uma gestão democrática.

Diante do estudado, é imprescindível que os envolvidos na gestão escolar reflitam e repensem suas ações mediante a concretização de uma gestão escolar democrática e participativa, analisando os pontos positivos e negativos, repensando práticas que poderão fazer com que a gestão escolar democrática e participativa realmente aconteça no âmbito educacional em que se está inserido.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Rosamaria Calaes de. Introdução: Gestão da Escola. In: ACÚRCIO, Marina Rodrigues Borges (Coord.). **A gestão da escola**. Porto Alegre/Belo Horizonte: Artmed/Rede Pitágoras, 2004, p.11-16.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia Científica**: um guia para a iniciação científica. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BRASIL. **Constituição(1988).Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, Senado, 1998.

\_\_\_\_\_. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br>>. Acesso em: 17 maio 2012.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Conselho escolar e o respeito e a valorização do saber e da cultura do estudante e da comunidade**. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Brasília: MEC, SEB, 2004.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Conselho**

**escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor.** Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Brasília: MEC, SEB, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola:** teoria e prática. 5. ed. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LUCK, Heloísa. **Gestão Educacional:** uma questão Paradigmática. Petrópolis, RJ. Vozes, 2006.

VIEIRA, Sofia Lerche. Educação e gestão: extraindo significados da base legal. In: Ceará. SEDUC. **Novos paradigmas de gestão escolar.** Fortaleza: edições SEDUC, 2005.

VALERIEN. Jean. **Gestão da escola fundamental:** subsídios para análise de aperfeiçoamento. 6.ed. São Paulo: Cortez; [Paris]: UNESCO; [Brasília]: Ministério da Educação e Cultura, 2000.