



XII Colóquio Internacional "Educação e Contemporaneidade"



20 a 22 de Setembro de 2018 São Cristóvão/SE/Brasil

ISSN: 1982-3657 | PREFIXO DOI 10.29380

Recebido em: **14/08/2018**

Aprovado em: **14/08/2018**

Editor Respo.: **Veleida Anahi - Bernard Charlort**

Método de Avaliação: **Double Blind Review**

Doi: <http://dx.doi.org/10.29380/2018.12.13.09>

GESTÃO PARTICIPATIVA: CONTRIBUIÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO ESCOLAR

EIXO: 13. CURRÍCULO ESCOLAR, GESTÃO, ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO

JOCIELE OLIVEIRA BATISTA ASSMAR, VIVIANE NOVAES DE SOUZA, GARDÊNIA MARIA GOMES DA SILVA

RESUMO

Este artigo resultado de estudo que faz uma abordagem sobre a participação da comunidade na gestão escolar. Trata sobre as principais concepções e formas de gestão escolar para responder ao objetivo de analisar a participação da comunidade através da prática dos gestores de uma unidade de educação infantil. O estudo desenvolvido utilizou a entrevista e observação como instrumentos metodológicos. E nos permitiu perceber a existência de várias formas de gestão escolar; a participação como um conceito complexo além de uma variedade de formas de participação. A gestão desenvolvida na escola analisada evidencia ações de participação por representação, necessitando superar a participação por representação para outras formas mais abrangentes. Entretanto, trata-se de uma escola aberta as opiniões, prioriza a participação e divisão das atividades onde todos se ajudam mutuamente.

Palavras-chave: Gestão escolar . Participação. Desenvolvimento escolar.

ABSTRACT

This article results from a study that takes an approach on community participation in school management. It deals with the main conceptions and forms of school management to respond to the goal of analyzing community participation through the practice of the managers of a child education unit. The developed study used the interview and observation as methodological instruments. And it allowed us to perceive the existence of several forms of school management; participation as a complex concept beyond a variety of forms of participation. The management developed in the analyzed school evidences actions of participation by representation, needing to surpass participation by representation to other more comprehensive forms. However, it is a school open to opinions, prioritizes the participation and division of activities where everyone helps each other.

Key words: School management . Participation . School development.

RESUMEN

Este artículo resulta de estudio que hace un enfoque sobre la participación de la comunidad en la gestión escolar. Se trata sobre las principales concepciones y formas de gestión escolar para responder al objetivo de analizar la participación de la comunidad a través de la práctica de los gestores de una unidad de educación infantil. El estudio desarrollado utilizó la entrevista y observación como instrumentos metodológicos. Y nos permitió percibir la existencia de varias formas de gestión escolar; la participación como un concepto complejo además de una variedad de formas de participación. La gestión desarrollada en la escuela analizada evidencia acciones de participación por representación, necesitando superar la participación por representación para otras formas más amplias. Sin embargo, se trata de una escuela abierta las opiniones, prioriza la participación y división de las actividades donde todos se ayudan mutuamente.

Palabras clave: Gestión escolar . Participación . Desarrollo escolar.

INTRODUÇÃO

A educação escolar brasileira convive permanentemente com o desafio de melhorar sua qualidade para garantir o direito educacional a toda população. O enfrentamento de tal desafio coloca a escola como objeto de estudos e pesquisas nos mais diversos aspectos do processo educacional escolar. Nos últimos tempos o Brasil tem dedicado mais estudo aos aspectos da gestão e do papel da comunidade na qualidade da educação escolar. Este texto resulta de estudo que tem como abordagem central a participação da comunidade, especificamente, os pais dos alunos na gestão de uma escola de educação infantil.

Trata-se de uma pesquisa exploratória (SEVERINO, 2007) que utilizou a entrevista e observação como instrumentos metodológicos para responder ao objetivo de analisar a participação da comunidade através da prática dos gestores de uma unidade de educação infantil, considerando suas contribuições para a vida escolar dos alunos e desenvolvimento organizacional da instituição. Bem como, mostrar a importância de se trabalhar com uma gestão participativa, para alcançar um bom rendimento e desempenho na qualidade do ensino dos alunos.

A gestão escolar é o meio pelo qual profissionais da educação atuam para organizar atividades e implementar decisões da instituição. Configura-se em instrumento responsável pela articulação entre os aspectos administrativos e pedagógicos da escola, onde diretores, coordenadores e secretários trabalham para garantir pleno desenvolvimento do processo escolar “[...] para que as organizações funcionem e, assim, realizem seus objetivos, requer-se a tomada de decisões e a direção e controle dessas decisões.” (LIBNEO, 2013, p. 87).

A escola enquanto instituição responsável pela educação das pessoas de diferentes práticas culturais necessita de estratégias que possibilite da maneira mais democrática possível a socialização das diferentes formas de produção do conhecimento. Assim, tanto a gestão como a participação se constituem em elementos fundamentais na garantia do direito educacional. É de gestão e de participação na escola que trata esse texto.

Para atender os objetivos que nos propomos estruturamos esse texto em dois tópicos e considerações: no primeiro apresentamos algumas concepções de gestão escolar a partir de autores que tratam do assunto. Trataremos ainda sobre a gestão participativa e suas contribuições para o desenvolvimento e organização escolar. No segundo analisamos os dados coletados na escola campo desse estudo e discutiremos sobre a participação dos pais na gestão escolar como contribuição para melhorar o processo ensino e aprendizagem.

ESCOLA, GESTÃO E PARTICIPAÇÃO

Todo profissional capacitado e qualificado para exercer as suas atividades, precisa de um campo de atuação, a escola é uma instituição estabelecida para atuação de professores, diretores, coordenadores, secretários, funcionários dentre outros. Trata-se de um lugar onde a educação é o objeto principal a ser considerado, pois visa a transformação dos seres em alguém que pense e reflita, atue sobre sua realidade transformando-a caso seja necessário.

Segundo LIBNEO (2013), a escola de qualidade é aquela em que a exclusão não faz parte de sua identidade, é contra a exclusão seja ela em aspectos econômicos, políticos, culturais e pedagógicos.

Por ser um espaço de socialização entre as pessoas de uma vasta diversidade cultural, econômica e racial, a escola deve oportunizar a participação dos alunos na elaboração do currículo, planejamento de aulas e outras atividades repensadas “[...] porque ela não detém o monopólio do saber, pois a educação acontece em muitos lugares, por meio de várias agências como a família, os meios de comunicação, as empresas, os clubes, as academias de ginástica, os sindicatos.” (LIBNEO, 2013, p. 49)

O autor nos mostra que a escola não é a única forma de educar as pessoas. Ou seja, existe ao menos duas modalidades de educação: formal e informal. A primeira é estabelecida na escola juntamente com suas normas, objetivos e através de profissionais capacitados para isto. A segunda acontece no âmbito familiar e nos mais diversos espaços sociais nos quais pais e parentes de alunos os influenciam e os orientam em como se comportar socialmente, visando o desenvolvimento do caráter social das crianças e ou adolescentes. Segundo BRANDÃO (1995) não existe uma forma única ou único modelo de educação, ela acontece em diversos ambientes, o professor não é o único profissional praticante, e o ensino não é a única prática.

Isso nos mostra que a educação seja ela formal ou informal é acessível a todos sem distinção, qualquer ser humano pode ensinar, visto que não somente o professor o faz.

A escola é um lugar de influência onde o encontro entre as pessoas pode fazê-las pensar diferente, por se tratar de ouvir opiniões alheias e de possibilitar a troca de ideias, então “ [...] não pode limitar-se a passar informações sobre as matérias, a transmitir o conhecimento do livro didático.” (LIBNEO,2013, p.49)

Pode-se notar que algumas instituições de ensino se conformam no medíocre dever se passar o conhecimento para os alunos, como se tudo aquilo bastasse ao discente, isso faz com que sua singularidade, subjetividade não seja considerada, pois o aluno não é um simples sujeito passivo dos conhecimentos a serem inculcados em sua mente, mas agente ativo na troca de saberes, que possui opiniões costumes, cultura e singularidade. É preciso que a escola vá além das prescrições, do que lhe é proposto realizar, que trabalhe uma educação completa.

Diante disso, a instituição escolar tem o poder de relacionar os conteúdos programados para cada unidade com as experiências e opiniões dos alunos, fazendo com que estes pensem em novas possibilidades, novas ideias e propostas a serem inclusas na construção do saber “ [...]a escola precisa articular sua capacidade de receber e interpretar informação, com a de produzi-la, considerando-se o aluno sujeito do seu próprio conhecimento.” (LIBNEO,2013, p.50)

Dentro do contexto escolar pode-se compreender que a gestão exerce papel fundamental, partindo da função da direção que segundo Paro (2015), pode ser usada como sinônimo de comando, administração, coordenação, gestão, supervisão. Diante disso a direção é como se fosse a gerência da escola, onde dirige a organização e realização das atividades feitas na instituição. Esta gerência envolve atividades meio e atividades fim, a primeira organizada e exercida pela administração escolar, a segunda pelo diretor que fará com que estas atividades fim tenham um final pedagógico, não somente algo organizacional da escola mas, um objetivo a ser alcançado e este o ser educado.

De acordo com Augusto (2004), o diretor escolar exerce uma função difícil que pode ser dividida em três aspectos: o de autoridade escolar, educador e administrador. O diretor escolar como autoridade da escola, é a representação da própria instituição em algum evento, ele é responsável por tudo o que acontece na mesma. Por outro lado, como educador, o diretor precisa saber agir como tendo o conhecimento sobre educação e sobre o ser professor pois “[...]quando desempenha sua função, ou decide alguma coisa, o diretor é antes de tudo um educador, preocupado com o bem-estar dos alunos, e não apenas um administrador em busca de eficiência.” (AUGUSTO,2004, p.222).

Para tanto, o diretor antes deve ter sido um professor, que conhece o cotidiano escolar, e o que é necessário para aprimoramento e desenvolvimento do mesmo no aspecto pedagógico, somente que tem a convivência com um determinado meio, compreende o que é preciso para ele ser modificado, e as condições necessárias para seu desenvolvimento.

Visto que o mercado de trabalho busca profissionais que saibam atuar além de sua posição específica, o mesmo acontece com o diretor que apesar de gestor, e educador também pode ser o administrador da escola. Segundo Augusto (2004) além de se envolver em organização, coordenação

e avaliação de resultados enquanto se envolve com estas atividades, o diretor desempenha a função de administrador.

E ao mesmo tempo em que o diretor tem a experiência do ser professor, deve também conhecer noções de administração para organização institucional, ou seja ele necessita compreender tanto o âmbito administrativo quanto o pedagógico, pois a escola é estabelecida com esse conjunto.

O termo gestão não existe uma única concepção, mas sim várias, cabe a gestão da escola colocar em prática aquela que mais estará de acordo com a realidade a qual ela se encontra. Dessa forma

[As] concepções da gestão escolar refletem diferentes posições políticas e concepções do papel da escola e da formação humana na sociedade. Portanto, o modo como uma escola se organiza e se estrutura tem um caráter pedagógico, ou seja, depende de objetivos mais amplos sobre a relação da escola com a conservação ou transformação social. (LIBNEO, 2013, p. 105)

Quando se fala em gestão pode soar na mente não somente o ambiente escolar, mas empresarial, visto que há uma intrínseca relação entre gestão e administração que tem sua origem no âmbito empresarial. A gestão escolar entretanto, tem um objeto de ação específico que é a gestão de espaços e processos educativos, seu produto é a aprendizagem, a formação de pessoas. Para tanto, os gestores escolares podem decidir que tipo de gestão adotar a depender dos objetivos educacionais que estabelecem e da concepção de gestão que se identifica. Se uma gestão mais ou menos participativa, próxima ou distante da realidade na qual a escola se insere, mais ou menos democrática.

Há desde a década de 1980 no campo dos estudos sobre gestão e organização escolar duas concepções sobre a função social e política da educação: a científico-racional e a sócio crítica. Na primeira, o que prevalece é o aspecto burocrático e técnico da escola. Esta é compreendida como uma realidade objetiva e neutra. Deve funcionar de forma muito bem organizada e planejada para atingir os melhores índices de eficiência e eficácia. A segunda, concebe a instituição escolar como um sistema que congrega em torno de si sujeitos, cidadãos com interesses e intenções. Necessitando para isso se estabelecer relações e interações entre a instituição e o contexto sociocultural e político.

No que pese as duas concepções serem evidenciadas na realidade da gestão educacional brasileira, há estudos que apresentam uma divisão mais abrangente no campo epistemológico da gestão escolar. Libâneo (2013) apresenta didaticamente quatro diferentes concepções: a técnico-científica, a autogestionária, a interpretativa e a democrático-participativa.

A concepção técnico-científica, como o nome já diz, é algo técnico, está preocupada com a eficiência em que as tarefas são executadas, o que mais prevalece é o cumprimento das normas e regras impostas. Limitada em suas ações, este tipo de gestão faz lembrar a pedagogia tecnicista cujo objetivo era preparar os alunos para o mercado de trabalho.

Já a concepção de autogestão nos remete a ideia de ausência de autoridade, a responsabilidade não fica centrada apenas em uma única pessoa, mas em uma divisão das tarefas. Sendo assim, isso pode gerar um descumprimento na execução das atividades, por ser cada um por si, pois sabemos que quando deixamos a responsabilidade de forma coletiva sem a presença de uma coordenação, acaba que desobrigando as pessoas de sua responsabilidade individual. Segundo PARO (2015, p. 25), “[...] o administrativo está a serviço do pedagógico. [...] o administrativo sozinho não tem sentido.” Isso com relação ao ambiente escolar, que necessita da atuação administrativa e também pedagógica.

A concepção interpretativa se dá com base nas “experiências subjetivas e as interações sociais das pessoas” (LIBNEO, 2013, p. 104). Nesse caso, é preciso considerar a subjetividade humana que segundo PARO (2015) é a capacidade de trabalho dos sujeitos que fazem uso de algum recurso

objetivo, ou seja para realização de algum projeto de intervenção por exemplo, o professor utiliza recursos objetivos, que podem ser materiais concretos que irão auxiliar na execução da atividade, e então a partir disso o docente irá completar com a sua prática, sua ação, suas competências isto é a subjetividade dele.

A concepção democrático-participativa é que mais deveria ser usada pela gestão escolar, pois ela faz a inclusão de todos os membros da equipe e também dos familiares. Diferente da autogestão, a concepção democrática não irá desobrigar os seus componentes da sua responsabilidade individual, uma vez que não exclui a coordenação. Desta forma.

A concepção democrático-participativa baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomada de decisões sem, todavia, desobrigar as pessoas da responsabilidade individual. (LIBNEO, 2013, p. 104).

Pode-se compreender então que a gestão democrático-participativa como o nome já diz é uma concepção que envolve os sujeitos a participarem de determinada tarefa, possibilitando uma relação entre eles, inclusive valoriza a forma de trabalhar coletivamente, oportunizando as tomadas de decisões, sendo que os participantes não sejam isentos de sua função individual. Trata-se de uma concepção que envolve todos os funcionários, considerando suas decisões e contribuições, frisando a importância da atividade singular de cada um, até porque juntos podem realizar grandes ações, mas também existe uma tarefa individual que cada um foi designado a executar.

A gestão participativa é um meio que contribui para o desenvolvimento institucional, já que visa a colaboração de todos os sujeitos para organização escolar, sejam eles professores, coordenadores, aluno, pais de alunos e etc. Trata-se de um método de organização em que todos tem oportunidade de opinar e decidir de forma coletiva, nesse caso não fica somente sob responsabilidade do diretor, mas este alia-se aos demais para organizar e gerir a escola.

Assim como os alunos devem ser acompanhados pelos pais em sua trajetória escolar, a gestão também precisa de apoio de mais pessoas para que haja produtividade, nessa perspectiva a gestão participativa exerce um papel democrático onde existe a chance de outras pessoas colaborarem, este tipo de organização escolar não é autoritária a ponto de concentrar o poder em uma só pessoa. Diante disso

[A] gestão participativa implica na existência de uma sólida estrutura organizacional, responsabilidades muito bem definidas, posições seguras em relação as formas de assegurar relações interativas democráticas, procedimentos explícitos de tomadas de decisões, formas de acompanhamento e de avaliação. (LIBNEO, 2013, p.91).

Quando trata sobre participação na escola Luck (2013, p. 35 - 48) apresenta cinco formas diferentes de participação. A primeira aborda a participação como simples presença no espaço onde se propõe e toma decisão. O sujeito apenas referenda decisões tomadas sem intervir. Nesse caso não pode ser considerada como participação. A segunda, trata a participação como:

Expressão verbal e discussão de idéias[...] a oportunidade que é dada as pessoas de expressarem suas opiniões[...] – enfim, o uso da liberdade de expressão -, é considerada como um espaço democrático de participação e, portanto, a grande evidencia de participação. A participação com essas características é portanto, muitas vezes limitada... não passa de simples verbalização de opiniões... (LUCK, 2013, p.40)

A terceira forma de participação apresentada pela autora, a da representação, é utilizada com

frequência pela sociedade nos espaços coletivos de deliberação e também na instituição escolar é concebida:

[...] como uma forma significativa de participação: nossas idéias, nossas expectativas, nossos valores, nossos direitos são manifestados e levados em consideração por meio de um representante acolhido como pessoa capaz de traduzi-los em um contexto organizado para esse fim... tipicamente praticado nas sociedades e organizações democráticas. Ela pode, no entanto, ser expressa como um arremedo de participação e como uma falsa democracia... (LUCK, 2013, p. 42)

A quarta e quinta formas de participação – tomada de decisão e engajamento, apresentadas por Luck (2013), se constituem como formas mais democráticas de participação:

A participação como tomada de decisão. ...participar implica compartilhar poder, vale dizer, implica compartilhar responsabilidades por decisões tomadas em conjunto com uma coletividade e o enfrentamento dos desafios de promoção e avanços... E a participação como engajamento que representa o nível mais pleno de participação. ...implica envolver-se dinamicamente nos processos sociais e assumir responsabilidade por agir com empenho, competência e dedicação, visando promover os resultados propostos e desejados (LUCK, 2013, p. 44 – 47).

Logo, a gestão participativa envolve uma organização firme, onde a divisão das funções são bem estabelecidas e as interações entre os sujeitos são asseguradas de forma democrática, ou seja, todos tem a chance de sugerir seja em tomadas de decisões ou sugestões para melhorias, o acompanhamento é constante e a avaliação investigada.

A instituição escolar é um ambiente de interação, recebe pessoas das mais variadas culturas e raças, é certo que a gestão participativa promova esta unidade entre as pessoas garantindo as mesmas o poder de decidir, sugerir, opinar e participar das ações escolares. Composta por diferentes profissionais que devem saber lidar com crianças, jovens ou adolescentes, a instituição de educação faz bem em comprometer alunos, pais de alunos e os profissionais nas questões de melhoramento escolar possibilitando assim a sua produtividade.

Para isso é necessário que a instituição oportunize momentos de reuniões que envolvam todos da escola, lugares específicos que tenham como objetivo proporcionar o desenvolvimento escolar e do ensino. Então “a escola deve propor objetivos relacionados a formação de indivíduos sujeitos-políticos capazes e dispostos a participar do processo político democrático.” (OBINO,2003, p .23)

Esta é a função da escola, formar cidadãos não somente para aprender conteúdos, mas ter uma formação voltada para a reflexão, criticidade e inclusive a política que não é somente saber decidir sobre algo e se posicionar em determinada situação e ou realidade, mas que baseado em PARO (2010), é a atividade humano-social que torna possível a convivência com as pessoas. A escola como instituição social tem que oportunizar a interação e participação para assim formar cidadãos pensantes que refletem sobre uma determinada realidade e conseqüentemente agem sobre ela.

Diante dos modelos de gestão que estamos acostumados a ver, nos deparamos com péssimos resultados na qualidade de ensino, isso acontece por ainda exercer um trabalho de gestão individualizado e autoritário. Segundo SPÓSITO (2005, p. 55) “a experiência histórica já demonstrou suficientemente que o modelo atual, centralizado, burocrático, mutilador do trabalho dos professores em sala de aula e isolado do conjunto das forças que atuam na sociedade, aniquilou a educação pública no Brasil”.

Esse histórico tem contribuído para a permanência de uma escola conservadora e autoritária, onde demonstra que uns tem o poder e outros são subordinados, ao contrário disso, então a gestão participativa possibilita a junção das ideias em torno do único objetivo de desenvolver a instituição e garantir aprendizagem com qualidade. Era esse tipo de participação que buscávamos compreender quando iniciamos esse estudo.

GESTÃO E PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE NA ESCOLA

A participação dos pais na vida escolar dos seus filhos é fundamental, para assim, contribuir de forma significativa na aprendizagem dessas crianças e não está restrita apenas ao acompanhamento das tarefas escolares, mas também ao pleno funcionamento e deliberações sobre os aspectos mais relevantes do processo educativo. Nesse tópico além de enfatizar a importância da participação dos pais na escola trazemos os dados desse estudo através de uma entrevista com uma gestora de escola de educação infantil do município de Lagarto - SE. Não trazemos outras vezes que enriqueceria, por certo, nossas análises por termos ainda concluído o estudo.

Há ainda muita confusão sobre o que e como seria a participação dos pais na escola ou na vida escolar de seus filhos. Muitos atribuem a função de ensinar exclusivamente à escola, abrindo mão de qualquer responsabilidade nesse sentido, exceto, o monitoramento das tarefas escolares complementares como o “dever de casa”. Devemos pensar essa relação dos pais com a escola e assim vice-versa não como uma exploração de ambas as partes, mas sim, como um favorecimento de melhoria na educação de seus filhos.

Segundo alguns autores existem dois tipos de socialização: primária e secundária. A socialização primária é a primeira que a criança vivencia, ou seja, é aquela que se inicia em casa com a família, por esse motivo que

Considera importante o desenvolvimento de hábitos de estudo, parece que o seio da família deveria ser considerado como um local privilegiado para se desenvolver a iniciação desses hábitos, mesmo antes de a criança começar a frequentar a escola. Isto deve servir de importante argumento em favor da defesa de medidas que visem a uma maior apreensão, por parte dos pais, da importância do conhecimento. (PARO, 2000, p.26).

Diante desse conceito de socialização primária podemos afirmar que, a educação familiar é essencial para o andamento escolar das crianças, mostrando o quanto eles são importantes no processo de ensino.

Atualmente muita das instituições de ensino já inclui no plano político pedagógico a participação dos pais na tomada de decisões da escola, só que, o que de fato acontece é uma participação de presença, que é quando as pessoas estão envolvidas em um grupo, estando ali apenas para marcar presença, não participando da tomada de decisões, ou seja, não exercendo a função de ser ativo, como afirma Luck (2013, p.36) “ essa participação pode, muitas vezes, ocorrer de por obrigatoriedade, por eventualidade ou por necessidade e não por intenção e vontade própria.”

Isso acontece porque esses pais muitas das vezes são convocados á reuniões para apenas ouvir críticas e reclamações sobre seus filhos, e não para participar de fato de tomada de decisões, sendo assim, “evidencia-se [...], a significação inadequada e falsa de participação, [...] considera a presença física, o estar presente, como o bastante para que a pessoa seja considerada participante”. (LUCK, 2013, p.37)

Quando entrevistamos a gestora da escola em estudo, ela disse que a escola fazia um trabalho onde envolvia toda a comunidade escolar, e que, os pais participavam dos conselhos escolares onde eram passadas todas as informações, quanto a verba que escola recebe do governo federal, para uso de recursos na escola, chamada de programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), a gestora juntamente

com os professores e os pais dos alunos, definem juntos como o dinheiro será gasto. Esse momento, é oportuno para a participação dos pais de forma cívica, ou seja, exercendo a democracia, pois

O Conselho Escolar, o Conselho de Classe, o Grêmio Estudantil, o Grêmio de Professores, o Grêmio de Funcionários, a Associação de Pais e Professores, todos podem ser espaços efetivos de aprendizagem cívica, ou seja, um espaço de desenvolvimento, aprendizagem e revisão de processos participativos. Toda escola deveria promover a aprendizagem de processos participativos. (WERLE, 2003, p.24).

É inegável a importância da participação através dos instrumentos consultivos e de controle como conselhos, associações e grêmios, a participação por representação (LUCK, 2013), entretanto, apenas esse formato de participação, que ocorre de forma muito pontual, numa escola de educação infantil é insuficiente para garantir uma gestão participativa.

A participação dos pais na vida escolar dos seus filhos deve acontecer de forma cotidiana, ou seja, os pais devem ser chamados à escola, não apenas nas reuniões pontuais para deliberar sobre utilização de recursos ou conhecimento sobre os comportamentos das crianças, mas, em todos os espaços decisórios das escola.

Ao fazer um estudo de caso em uma unidade de educação infantil a gestora entrevistada MA diz que com relação às decisões da escola:

As decisões são tomadas em conjunto, a equipe não é engessada, todos fazem de tudo um pouco. A instituição não possui grêmio estudantil, por se trabalhar com crianças menores, tem conselho escolar onde participam funcionários, pais dos alunos, a gestora, os professores, o porteiro e etc. o conselho funciona para saber administrar uma pequena verba que vem do governo federal que ajuda a manter a escola, essa verba vem duas vezes por ano, o dinheiro é utilizado para comprar recursos para os alunos, material de limpeza, materiais para festas na escola. Há um controle no uso desse dinheiro, e o conselho existe justamente para isso, para dar uma satisfação a comunidade de como esse dinheiro está sendo utilizado.

Nessa fala evidencia-se mais uma vez que a participação dos pais ou da comunidade escolar em geral é restrita a representação nas instâncias de controle. Diante disso é perceptível que “a gestão democrática deve ser um instrumento de transformação das práticas escolares, não a sua reiteração. Este é o seu maior desafio, pois envolverá, necessariamente, a formulação de um novo projeto pedagógico”. (SPÓSITO, 2005, p.55) ainda não se constitui numa realidade na escola analisada.

A gestão já é um meio de organização e quando é democrática, oportuniza a transformação da prática escolar envolvendo seus funcionários, a partir disso pode surgir um novo projeto pedagógico, onde a maioria opinou e decidiu pelo mesmo fim e objetivo da escola.

As principais metas da escola para esse novo plano afirma a gestora MA:

“é trabalhar de forma humanizada com as crianças... sempre envolvendo a família no processo, e também... enaltecendo os valores... valores as vezes esquecidos... valores não enaltecidos, então a gente junta, como aqui é educação infantil, a gente junta essa participação da família pra poder trabalhar esses valores na criança, no cotidiano.”

Observa-se nessa fala a tentativa de incentivar a participação da comunidade escolar para além da simples representação. É imprescindível para conservar valores tanto os que vem da educação

informal, quanto os que são passados da educação formal. E a escola exerce influência de considerar os valores que devem ser considerados na educação das crianças.

Um dos maiores desafios que os gestores enfrentam para garantir uma participação da comunidade escolar diz respeito ao convencimento e conquistas dos sujeitos que compõe a comunidade. Exige-se para tanto, dos gestores um perfil de liderança que nem sempre tem sido considerado como critério para definição dos profissionais que ocupam tal função. Quanto ao perfil dos gestores escolares Luck (2005) apresenta um quadro que ajuda identificar ou definir critérios na escolha de gestores com perfil para a gestão participativa.

Quadro 1 – CARACTERÍSTICA DO LÍDER PARTICIPATIVO
<ul style="list-style-type: none">• Facilitador e estimulador da participação dos pais, alunos, professores e demais funcionários, na tomada de decisão e implementação de ações necessárias para a sua realização.• Promotor da comunicação aberta na comunidade escolar. • Ator como referência pessoal de orientação pró-ativa.• Construtor de equipes participativas.• Incentivador e orientador da capacitação, desenvolvimento e aprendizagem contínua dos professores, funcionários e alunos.• Criador de clima de confiança e receptividade no ambiente escolar e comunitário.• Mobilizador de energia, dinamismo e entusiasmo.• Norteador e organizador do trabalho conjunto.• Mentor e coordenador de ação de capacitação contínua em serviço como ação coletiva e de conjunto.

Fonte: Luck (2005, p 34 – 35).

A gestão participativa de uma escola vai além de estar presente e de estar junto, envolve também uma relação de poder, de oportunizar e valorizar vozes que historicamente foram silenciadas no universo escolar. Para garantir a multiplicidade de vozes nas decisões e ações educativas, faz-se necessário gestores que dominem para além do conhecimento técnico sobre gestão e organização escolar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo dessa temática, mesmo ainda inconcluso, nos permite fazer algumas considerações em relação a gestão participativa. Percebemos que diferente de como pensávamos anteriormente, há várias formas de gestão escolar. A participação é um conceito complexo e existe uma variedade de formas de participação, alguns não geram intervenção na realidade, outros podem produzir transformações significativas para a realidade educacional.

A gestão desenvolvida na escola analisada ensaia ações de gestão participativa, mas de forma muito tímida ainda, necessitando ampliar da participação por representação para outras formas mais abrangentes. Entretanto, trata-se de uma escola aberta as opiniões, prioriza a participação e divisão das atividades onde todos se ajudam mutuamente.

Por meio de observações pudemos perceber como funciona a gestão escolar e como devemos agir de forma pra oportunizar a participação entre todos, esta é a melhor concepção de gestão que percebemos, pois além de valorizar os diferentes profissionais, não os sobrecarrega em suas funções ou seja cada um tem o seu setor de atuação, considera os projetos pedagógicos e oportuniza as relações sociais e participação das pessoas.

Em suma, a gestão escolar participativa é um objetivo a ser conquistado, mas que muitas ações já estão sendo implementadas nesse sentido. Quanto a participação dos pais entende-se que o envolvimento deles no processo de ensino e aprendizagem do aluno, deve ser estimulado através de ações da gestão escolar em abrir espaço para que os mesmos possam sentir-se acolhidos, e perceberem o quanto são importante nesse processo. O que evidenciamos foi uma participação por presença, ou seja, os pais estão ali apenas quando são convocados á reuniões para saber sobre o desempenho dos seus filhos, geralmente onde são feitas muitas criticas, gerando assim um clima de cobrança e de controle e por representação no conselho escolar onde a participação é pontual e não contempla todos os aspectos relevantes do processo educativo.

REFERÊNCIAS

BASTOS, João. **Gestão democrática**. 4 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2005.

BRANDÃO, Carlos. **O que é educação**. 33ª ed. São Paulo: Brasiliense, 1995.

LIBNEO, José. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6 ed. São Paulo: Hércus, 2013.

LUCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. 11. Ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2013.

LÜCK, Heloísa et al. **A escola participativa**. Petrópolis: Vozes, 2005

OBINO, Flávia. **Conselhos escolares: implicações na gestão da escola básica**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

PARO, Vítor. **Diretor escolar: educador ou gerente**. São Paulo: Cortez, 2015.

PARO, Vítor. **Qualidade do ensino: a contribuição dos pais**. São Paulo: Xamã, 2000.

WERLE, Flávia. **Conselhos Escolares: implicações na gestão da escola básica**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

SEVERINO, Joaquim Antônio. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23 ed. São Paulo, Cortez, 2007.