



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**MARIA DE FÁTIMA GOMES DAVI**

**GESTÃO PARTICIPATIVA: desafios na ação educativa**

**ITAPORANGA - PARAÍBA  
2017**

**MARIA DE FÁTIMA GOMES DAVI**

**GESTÃO PARTICIPATIVA: desafios na ação educativa**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Administração Pública, modalidade de ensino a distância, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

**Orientador: Prof<sup>a</sup>. Ma. Manuela Eugênio Maia**

**ITAPORANGA - PARAÍBA**

**2017**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do Trabalho de Conclusão de Curso.

D249g Davi, Maria de Fatima Gomes.  
Gestão Participativa [manuscrito] : desafios na ação  
educativa / Maria de Fatima Gomes Davi. - 2017  
28 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação EAD em  
Administração Pública) - Universidade Estadual da Paraíba,  
Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação a  
Distância, 2017.

"Orientação : Profa. Ma. Manuela Eugênio Maia ,  
Coordenação do Curso de Administração - CCSA."

1. Gestão Participativa. 2. Gestão escolar. 3. Qualidade do  
ensino.

21. ed. CDD 371.200

**MARIA DE FÁTIMA GOMES DAVI**

**GESTÃO PARTICIPATIVA: desafios na ação educativa**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Administração Pública, modalidade de ensino a distância, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

BANCA EXAMINADORA

---

**Manuela Eugênio Mala**

Prof.<sup>a</sup> Ma. (Orientador)

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

---

*Joyce Aristércia Siqueira Soares*

**Joyce Aristércia Siqueira Soares**

Prof. Ma. (Membro)

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

---

**Jacqueline Echeverría Barrancos**

Prof. Dra. (Membro)

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Aos meus pais, João Davi Neto e Lindalva Pereira Davi (In Memoriam), pelo apoio e dedicação em todo meu caminhar.

**DEDICO.**

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus, a quem sempre recorri nos momentos mais difíceis, e que me deu coragem e determinação em tudo que tenho feito até hoje.

A minha mãe Lindalva Pereira Davi (In Memoriam) que nunca mediu esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida, mesmo sem chegar a ver esse sonho se concretizar.

A todos os professores do curso de Administração Pública, que foram tão importantes na minha vida acadêmica, em especial a minha Orientadora, Manuela Eugênio Maia, que foi essencial no desenvolvimento deste trabalho.

A minha Tutora Presencial, Iáskara Rossandra Almeida de Azevedo, pelo apoio e incentivo.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>09</b>
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>11</b>
2.1 GESTÃO: concepção conceitual.....	12
2.2 Gestão Escolar: caminhos a percorrer.....	14
2.3 A democratização da escola.....	17
2.4 A autonomia da gestão escolar.....	19
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>21</b>
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>22</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>25</b>
<b>6 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>27</b>

## RESUMO

O trabalho aborda sobre a gestão participativa, onde se pretende mostrar que o trabalho do gestor para uma melhor educação no ambiente escolar necessita da participação de todos os envolvidos nesse processo, objetivando a formação sociocultural e intelectual com vistas a integrar a vida social dos educandos, uma vez que ambas fazem parte do processo de aquisição da aprendizagem e da integração dos mesmos com o meio em que vive. A educação será o elo que interligará esta corrente. Mediante uma pesquisa bibliográfica, baseada em Luck (2006), Libâneo (2004), Romão Padilha (2001), Colombo (2004), Ghanem (1998), Ferreira (2001), na LDB (1996) entre outros, teve como objetivo compreender a importância da gestão participativa no processo da construção do conhecimento, tendo em vista superar os desafios para melhorar a qualidade do ensino. Dentre os desafios, discute a autonomia e a concretização de uma escola que colabore para a formação de um cidadão pleno. Explicita, ainda, os desafios para concretizar a qualidade o ensino mediante a reflexão da ação da comunidade no fazer pedagógico. Ratifica, assim, a efetivação da gestão participativa, visto que a participação vivencia a pluralidade e tem em suas características, um caráter dialógico e participativo. Educar para a democracia o grande desafio para a educação brasileira.

**Palavras-chave:** Democrática. Participativa. Autonomia, Descentralização.

## ABSTRACT

The paper deals with the participative management, where it is shown that the work of the manager for a better education in the school environment requires the participation of all involved in this process, aiming at the socio-cultural and intellectual formation with a view to integrate the social life of the students, Since both are part of the process of acquiring learning and integrating them with the environment in which they live. Education will be the link that will link this current. A bibliographical research based on Luck (2006), Libane (2004), Romão Padilha (2001), Colombo (2004), Ghanem (1998), Blacksmith (2001), LDB (1996) The importance of participatory management in the process of knowledge construction, in order to overcome the challenges to achieve the quality of teaching. Among the challenges, it discusses the decentralization of power, the autonomy, and the concretization of a school that collaborates to the formation of a full citizen. It also explains the challenges to achieving quality teaching through reflection of community action in the pedagogical practice. It ratifies, therefore, the effectiveness of participatory management, since participation experiences the plurality and has in its characteristics, a dialogical and participative character. Educate for democracy the great challenge for Brazilian education.

**Keywords:** Democratic. Participatory. Autonomy, Decentralization.

## INTRODUÇÃO

A escola vista como unidade de culturas diversas, propõe uma gestão democrática e participativa, fundindo a colaboração de todos e todas na elaboração de um plano gestor, propondo a cientificidade do estado de uma gerência, onde todo o colaborador na construção do conhecimento compreenda um plano gestor que interaja com nosso meio social, refletindo sobre as diferenças entre as pessoas.

Na busca de operacionalizar uma gestão democrática, deve-se mostrar a todos, nos encontros formais e informais, que o bom relacionamento entre gestor, educador, educando e toda comunidade escolar é importante uma vez que a escola sem dúvidas é detentora da direção moral e intelectual do processo educativo.

Esta pesquisa se propõe a contribuir para a reflexão sobre o trabalho da Gestão Escolar, em seus vários aspectos influenciadores para que gestor, professor, aluno e sociedade possam conviver e compartilhar experiências, buscando uma melhor qualidade de ensino. A problemática deste trabalho está em estabelecer um debate sobre o processo de aprendizagem e educação, onde o mesmo está ligado ao papel do gestor da escola, como agente integrador e articulador das ações encaminhadas com vistas aos objetivos pedagógicos e sociais da instituição escolar. No entanto, percebe-se que a prática da gestão escolar é, ainda, um livro aberto a experiências consistentes, à construção do conhecimento e à aprendizagem, e dada a sua centralidade para o desenvolvimento de educação de qualidade, trata-se, especialmente, dessas questões.

Para tanto, objetiva-se na revisão bibliográfica compreender a gestão escolar no seu contexto histórico, procurando visualizar suas perspectivas e a descentralização de ensino como democratização da escola e a construção de autonomia e abrir o leque do entendimento sobre essas práticas. A gestão escolar é um ato político que envolve todos do entorno escolar nas tomadas de decisões compartilhadas, com a perspectiva de melhor organizar os serviços oferecidos pela instituição de ensino. Assim, a presente revisão bibliográfica, proporciona ao leitor a observar ideias apresentadas nesta, conceitos como gestão democrática e autonomia da escola, que serão também tratados.

Dessa forma, considerando os aspectos apresentados anteriormente e com o intuito de conhecer melhor a escola como ambiente transformador da sociedade, é

que se optou pelo tema em questão, vislumbrando um entendimento mais abrangente sobre a gestão democrática e participativa, sendo a escola corresponsável pela formação do cidadão.

Acredita-se na contribuição da escola como formadora social da educação, desenvolvendo habilidades específicas que colabore para a vida em sociedade. Neste trabalho de caráter bibliográfico, buscou-se uma reflexão de uma escola que flexibilize suas ações diante do plano (projeto) pedagógico, favorecendo ao educando ferramentas para a construção de um ser pensante, atuante e capaz de interferir na transformação da sociedade, entendendo que se faz necessário aprofundar este tema, que embasa uma gestão voltada aos interesses do educando de forma coletiva e participativa.

Um novo ângulo, uma ótica diferente, uma variação conceitual, ajudam, por certo, a fundamentar melhor a compreensão sobre a realidade e os processos que a constroem conforme os teóricos que se preocupam com o referido tema.

O presente trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma: a primeira parte trata-se da introdução, a segunda, a revisão da literatura, conceituando gestão numa perspectiva participativa, seus princípios norteadores; na segunda apresenta-se a dinâmica de mudanças e a superação, e na terceira seção apresenta-se a metodologia utilizada na pesquisa e em seguida, a quarta seção com a análise e discussão dos resultados. Em sequência, encontram-se as considerações finais com as referências consultadas.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

A educação e todo processo que a envolve, sempre foi alvo de discussões que motivaram sua revolução em vários aspectos, principalmente no que tange a condução de metodologias de ensino dos educadores e a valorização do contexto escolar para seus alunos. Para que haja uma educação de qualidade, é preciso que o gestor escolar se preocupe profissionalmente, consciente de que o exercício de sua profissão está ligado ao plano político pedagógico da escola que ele está à frente.

A educação, como parte da vida, é principalmente aprender a viver com a maior plenitude que a história possibilita. Por ela se toma contato com o belo, com o justo e com o verdadeiro, aprendesse a compreendê-los, a admirá-los, a valorizá-los e a concorrer para sua construção histórica, ou seja, é pela educação que se prepara para o usufruto (e novas produções) dos bens espirituais e materiais (PARO, 2001, p. 37-38).

Apesar das diferenças de abordagem entre vários autores que discorrem sobre a educação, existe uma necessidade de se formarem cidadãos que participem ativamente da vida econômica e social do país, contribuindo para a transformação da sociedade brasileira, numa sociedade muito justa, com melhores condições de vida para todos. Partindo dos princípios da gestão educacional como maneira pensada para se estabelecer frente aos sistemas de ensino uma forma de organização pautada em direcionar ações conjuntas que sejam favoráveis à melhoria do processo educacional nos sistemas de ensino no país.

Enraizada na sociedade de classe escravistas da Idade Antiga, destinada a uma pequena maioria, a educação tradicional iniciou seu declínio já no momento renascentista, mas ela sobrevive até hoje, apesar da extensão média da escolaridade trazida pela educação burguesa. A educação nova, que surge de forma mais clara a partir da obra de Rousseau, desenvolveu-se nesses últimos dois séculos e trouxe consigo inúmeras conquistas, sobretudo no campo das ciências da educação e das metodologias de ensino. O conceito de “aprender fazendo” de Jonh Dewey e as técnicas Freinet, por exemplo, são aquisições definidas na história da pedagogia. Tanto a concepção tradicional de educação quanto a nova, amplamente consolidadas, terá um lugar garantido na educação do futuro (GADOTTI, 2000, p. 4).

A ação do Gestor Escolar é de fundamental importância para a realização do Planejamento Escolar, tornando-o um planejamento participativo, onde todos os envolvidos na comunidade escolar participem, planejem, avaliem, efetivando-se uma gestão democrática dentro do ambiente escolar.

Cabe ao Gestor, que seja consciente de que é necessária a participação de todos envolvidos no ambiente escolar, esclarecendo para toda comunidade escolar que é preciso haver debate, diálogo, onde discutem e decidem juntos o crescimento de todos, tornando possível uma educação de qualidade, humana e democrática. Assim, ele estará se comprometendo para que se consolide essa educação.

Neste começo de um novo milênio, a educação apresenta-se numa dupla encruzilhada: de um lado, o desempenho do sistema escolar não tem dado conta da universalização da educação básica de qualidade, de outro, as novas matrizes teóricas não apresentam ainda a consistência global necessária numa época de profundas e rápidas transformações (GADOTTI, 2000, p. 6).

Para o autor, a escola contemporânea sofre com o desenvolvimento acelerado que ocorre em sua volta, as informações são atualizadas constantemente, ocasionando de certa forma, o desgaste e o comprometimento das ações voltadas para o aprimoramento do ensino, fazendo com que a sala de aula se torne um ambiente de pouca relevância para a consolidação do conhecimento, tornando a convivência social o requisito primordial para a busca de aprendizado.

## **2.1 GESTÃO: concepção conceitual**

Recentemente, a humanidade descobriu que a possibilidade de aprender conteúdos, desenvolver capacidades e habilidades, incorporar princípios e posturas só é possível quando a pessoa aprende a aprender. A educação é, sem dúvida nenhuma, uma obra complexa demais para ficar apenas sob a responsabilidade da família ou da escola. A escola que nossas famílias se integram tem uma tradição e um presente que nos garantem a concretização de nossas esperanças.

A experiência que se tem mostrado ao longo do tempo de que sistemas educacionais que deram certo, e continuam dando certo, são aqueles que os pais

participam da educação e do aprendizado de seus filhos. Esta participação redundava em qualidade educativa da escola.

Uma gestão escolar interacionista parte de uma concepção democrático-participativa, em que a escola assume o papel de promotora da formação humana. Segundo Libâneo (2004, p.100), denomina gestão como “[...] a tomada de decisões [...]”. Ressalta-se que as escolas são, portanto, organizações, sobressaindo interação entre pessoas, para a promoção da formação humana, promovendo otimização no funcionamento da escola, envolvendo todos e todas na participação da construção da aprendizagem.

Para Libâneo (2004, p.101), os processos intencionais e sistemáticos de se chegar a uma decisão funcional, caracterizam-se a ação que se denomina gestão e afirma que “[...] a gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos”.

A gestão democrática nas instituições públicas é matéria de definição constitucional como diz a Constituição Federal Brasileira de 1988, artigo 206, Inciso VI afirma que logo, este tipo de gestão deverá estar disciplinado na legislação de cada sistema institucional.

De certo modo, a gestão deve partir das necessidades coletivas do grupo, onde a escola está inserida, representando uma mudança no foco organizacional em função de objetivos.

Segundo Lück (2006, p. 23-24), a gestão emerge para superar, dentre outros aspectos, carência:

- a) de orientação e de liderança clara e competente, exercida a partir de princípios educacionais democráticos e participativos,
- b) de referencial teórico-metodológico avançado para a organização e orientação do trabalho em educação;
- c) de uma perspectiva de superação efetiva das dificuldades cotidianas pela adoção de mecanismos e métodos estratégicos globalizadores para a superação de problemas.

Nessa perspectiva, a escola caminha objetivando ações coletivas, atendendo às necessidades de uma clientela cada vez mais dinâmica. Democratizar as ações da escola deixa de ser um pensamento revolucionário; assumindo características de

primeira necessidade na construção de um ambiente pluralista, sem esquecer seus princípios norteadores.

Para Freire (1997, p.11), “Ensinar exige compreender que a educação é uma forma de intervenção no mundo”. Logo, destaca-se o crescente interesse de grupos e organizações na elaboração de uma gestão que parta da comunidade para a comunidade, como enfatiza Lück (2006, p.32): [...] observa-se o interesse de grupos e organizações em colaborar com a escola, constituindo-se essa colaboração um campo fértil para a realização de parcerias e um grande desafio para os gestores escolares atuarem de forma colaborativa com a comunidade.

Essa parceria Comunidade versus Escola democratiza a participação do educando na construção de um plano gestor, em que, quem delibera é a comunidade (pais, educandos, grupos sociais, organizações e todos os envolvidos na comunidade escolar), atendendo às necessidades específicas dos envolvidos, garantindo uma emancipação intelecto-social.

Afirma Lück (2006, p. 32-33): “O que a escola precisa fazer em todas as experiências que realiza, é promover o desenvolvimento de competências significativas do aluno, tendo como foco as necessidades evolutivas que o mesmo enfrenta e enfrentará, em cada estágio da vida”

Nesse sentido, a escola faz-se necessário somar as competências, visando a promoção do educando, favorecendo ferramentas que solidifiquem seu aprendizado, respeitando seu espaço e suas especificidades, contextualizando sua realidade, a fim de envolvê-lo na construção do conhecimento.

## **2.2 Gestão Escolar: caminho a percorrer**

No contexto atual, a Gestão Escolar é a articulação da comunidade com a Escola, sendo esta promotora da emancipação do educando na sua vida social, promovendo democraticamente o engajamento da comunidade na vida da escola, através de um projeto político pedagógico que vislumbre a autonomia do educando na construção do conhecimento, de sua criticidade e identidade, tornando-o capaz de enfrentar os desafios impostos em sua caminhada.

Para Lück (2006, p.11) no que se refere a gestão escolar,

[...] constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino orientadas para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento.

Nesse sentido, a gestão emerge com o conceito de superação das políticas administrativas, que até então, norteavam um plano gestor que além de não promover o conhecimento, aprisionava a Escola, a regras e conceitos intoleráveis nos dias atuais; a gestão supera conceitos e molda-se as necessidades atuais, traçando objetivamente, democrático e ações participativas que promova a interação da Escola com o seu meio sociocultural, flexibilizando suas ações pedagógicas e um currículo que realmente atenda às necessidades do educando.

Lück (1998) apresenta um conceito de gestão que pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas, em conjunto. Não se pode pensar numa escola sem a participação ativa de quem a procura: uma ação coletiva não pode fugir ao debate da realidade, nem mesmo, fugir das discussões que a realidade propõe neste seguimento.

O gestor escolar, por sua vez, assume o papel de articulador das ações da gestão democrática, motiva, dialoga, provoca a participação e a interação da escola nos aspectos pedagógicos e social, como afirma Romão e Padilha (2001, p. 102) O diretor da escola é, antes de tudo, um educador. Enquanto tal possui uma função primordialmente pedagógica e social, que lhe exige o desenvolvimento da competência técnica, política e pedagógica. Em sua gestão, deve ser um articulador dos diferentes segmentos escolares em torno do projeto político-pedagógico da escola. Quanto maior for essa articulação, melhor poderão ser desempenhadas as suas próprias tarefas, seja no aspecto organizacional da escola, seja em relação à responsabilidade social daquela com sua comunidade.

A Escola depende do engajamento de todos e todas, numa ação conjunta de ideias que favoreçam o crescimento cognitivo e social, em quem nela esteja inserida. Logo, a gestão deve fomentar ações que integralize o social e o pedagógico, sem esquecer primordialmente a quem estas ações irão atingir, vislumbrando práticas

educativas motivacionais, convertendo o ambiente escolar em celeiro de múltiplas culturas e ações.

A gestão vem se flexibilizando no decorrer dos tempos; a escola não é mais a mesma, hoje assume um papel importantíssimo na sociedade, propicia a emancipação sócio-cultural do educando, rompe paradigmas e converte-se em agente transformador da sociedade;

Neste contexto, um gestor habilitado a lidar com essas convergências, deve ter as seguintes competências, isto como destaca Colombo et. al (2004):

- a) Demonstrar criatividade, comunicação, relacionamento, postura de escuta, negociação, motivação;
- b) Ter um aguçado componente crítico-criativo para lidar com situações de incerteza e tratar de uma diversidade de problemas;
- c) Ser menos prescritivo, normativo, mais experimentador, realizador;
- d) Ser menos hierárquico, autoritário, mais consultivo e participativo;
- e) Promover, na organização, a descentralização e a flexibilidade;
- f) Substituir autoridade por negociação, poder hierárquico por relações contratuais, poder formal pelo exercício da influência e da competência;
- g) Ser um gerenciador de políticas, mais do que de recursos, o que implica uma visão estratégica e global, sem vícios do imediatismo, de longo prazo;
- h) Incentivar a promoção da responsabilidade social e ética no ambiente, visando à harmonia;
- i) Possuir uma postura antecipada e preventiva;
- j) Ter formação polivalente, possuindo boa formação social e humanística;
- k) Possuir aptidão para compreender a complexidade do contexto contemporâneo;
- l) Ser um profundo pesquisador do seu campo de conhecimento, buscando novas abordagens e tendências educacionais;
- m) Ter habilidade em liderar mudanças;
- n) Ter visão orientada para resultados;
- o) Ser um líder democrático e incessante na busca de valores genuínos permeando-os na organização;
- p) Agir com modernidade no sentido de efetuar um esforço dinâmico para se resgatar o entusiasmo coletivo.

Desse modo, o gestor dinamiza todo o processo educacional desde a acolhida do educando ao engajamento da comunidade na escola ou vice-versa, gerir, é estreitar diferenças dizimando preconceitos e formulando conceitos através de políticas educacionais que propiciem o entrelaçamento do pedagógico com o administrativo, além de oferecer possibilidades de crescimento sócio pedagógico de quem a escola procura.

A Escola há muito vem se transformando, e com ela, seu corpo administrativo, a gestão por sua vez, deixa de realizar tarefas meramente administrativas e passa a cuidar mais no ambiente que está inserida, discutir ações sócias pedagógicas, é tarefa do gestor – articulador que tem nas mãos de converte suas ações burocráticas em atividades compartilhadas, onde a comunidade a principal beneficiado em processo gestor operante.

### **2.3 A democratização da escola**

O processo de democratização da escola se dá, pelo o engajamento do educando e da comunidade nas decisões tomadas de forma coletiva no ambiente escolar, para Ghanen, (1998, p. 98): “*democratizar é a conquista de poder por quem não tem*”; assim, através de ações conjuntas entre: diretor, vice-diretor, professores, coordenadores pedagógicos, funcionários, educandos, pais e comunidade escolar, a escola politicamente poderá implantar um plano de ações que fomente o aprendizado de maneira prazerosa, favorecendo o conhecimento do educando sendo respeitado seus limites e especificidades.

Ainda é comum encontrarmos escolas geridas de maneira tradicional, sendo o diretor o único responsável por um plano gestor, que na maioria das vezes atrela-se a atender apenas as necessidades do Estado, sem compromisso com o real papel da escola que é a promoção intelecto-social do educando e logo, da comunidade a qual a escola está inserida.

Como afirma Lück 2006, p. 58 [...] o estabelecimento de um sistema de relacionamento e de tomada de decisão em que todos tenham a possibilidade de participação, se expande, criando um empoderamento pessoal de todos em conjunto e da instituição.

Assim, o educando deve participar ativamente do processo de aquisição do conhecimento; o educador por sua vez, deve intermediar esse processo, a fim de tornar a escola um ambiente que proporcione cognitivamente os anseios de quem à procura, caso contrário, esse processo atenderia apenas as necessidades do professor deixando o educando na passividade de tomadas de decisões, não ocorrendo democraticamente o envolvimento na elaboração do plano de ações que suprem suas reais necessidades, passando a ser simplesmente um processo domesticador, sem atrativos que elevem o interesse e a participação do educando na construção do seu “fazer pensar”.

Portela (2004, p. 87), sintetizando características da gestão democrática, aponta:

- a) O comprometimento de todos os segmentos com o trabalho da escola;
- b) O compartilhamento do poder e da responsabilidade com todos os segmentos envolvidos na escola;
- c) A articulação de todos os aspectos do trabalho na escola: administrativos, físicos, pedagógicos e sociais;
- d) A redução das relações manipulativas, substituídas por relações democráticas;
- e) A instalação de um clima favorável ao trabalho e a aprendizagem;
- f) A redução da dependência vertical com a construção da autonomia, e a ampliação da integração horizontal, pela participação conjunta nas decisões e consequente assunção das responsabilidades;
- g) A busca da melhoria da qualidade escolar.

Portanto, é preciso que o gestor se identifique, como agente transformador de ações educativas coletivas, auxiliando na construção do conhecimento, através do trabalho coletivo em bases democráticas, desbravando caminhos para a participação da comunidade, no processo de aquisição do conhecimento.

## 2.4 A autonomia da gestão escolar

A escola é um organismo vivo, nela encontra-se toda pluralidade social e cultural; os problemas da comunidade, não ficam no portão desta, adentram, sendo necessário, discutir de maneira coletiva, ações que envolva a comunidade escolar, através de assembleias, reuniões com pais, professores, educandos e todos envolvidos e interessados nesse processo, além de conselhos que realmente deliberem a favor da integralidade em busca de um sistema autônomo e eficaz.

Em princípio, a autonomia da escola parte da necessidade de converter a escola num ambiente de funcionalidade, onde serão respeitados os interesses dos educandos, da comunidade em seu entorno e de um conjunto de ações que refletirá sobre toda uma sociedade.

Para Lück (2006, p. 62): a autonomia da gestão escolar evidencia-se como uma necessidade quando a sociedade pressiona as instituições para que promovam mudanças urgentes e consistentes, em vista do que aqueles responsáveis pelas ações devem do ponto de vista operacional, tomar decisões rápidas para que as mudanças ocorram no momento certo e a forma mais efetiva, afim de não se perder o momento de transformação. Também para que se sintam comprometidos com a manutenção dos avanços promovidos por essas mudanças.

Com a provocação da sociedade para que a escola possa realmente torna-se funcional, isto é, para que esta atenda às necessidades coletivas da comunidade a qual se situa.

Diante da complexidade de um sistema educacional atuante democrático participativo e eficiente, se faz necessário, políticas de engajamento com a comunidade. Observa-se que, até então, a autonomia era entendida como resultado de transferência financeira: “a autonomia é financeira, ou não existe”, conforme afirmou uma dirigente de sistema estadual de ensino (LÜCK, 2006).

O olhar em relação à autonomia vem, ao passar dos tempos se modificando; o artigo 15 da Lei de Diretrizes e Base (LDB) reza que, a autonomia da escola deve ser exercida em quatro seguimentos: o pedagógico, de pessoal, de recursos materiais e de recursos financeiros.

A escola tem autonomia pedagógica através da elaboração coletiva de um projeto político pedagógico criado na escola pela comunidade escolar em parceria com conselhos e associações, entendendo, que deliberar é ter ciência de decisões

conjuntas, sustentadas pela necessidade de uma escola que atenda aos interesses de toda sociedade, além disso, em parceria com a comunidade a gestão pode e deve criar seu regimento interno, atendendo as orientações dos documentos já existentes.

No campo da autonomia pessoal, a gestão deve priorizar a formação continuada de seus profissionais, fazendo necessário discutir amplamente a qualidade da formação do educando.

### 3 METODOLOGIA

A presente pesquisa trata de um estudo bibliográfico sobre gestão participativa, através o estudo de vários autores como Colombo (2004), Ferreira (2006), Freire (1997), Gadotti (2000), Ghanen (1998), Libâneo (2004), LDB (1998), Luck (2006), Paro (2001), Portela (2004), acreditando na possibilidade de melhoria da qualidade do ensino após uma reflexão que possibilite aos gestores e professores uma melhor compreensão do conteúdo proposto no cotidiano escolar. A pesquisa bibliográfica oferece meios que auxiliam na definição e resolução dos problemas já conhecidos, como também permite explorar novas áreas onde os mesmos ainda não se cristalizaram suficientemente. Além disso, permite a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla, principalmente quando o problema da pesquisa requer a coleta de dados muito dispersos no espaço.

Trata-se também de uma pesquisa qualitativa, buscando os significados e interpretação para os fenômenos encontrados no estudo. É através deste fenômeno que se fundamenta a investigação, tendo em vista que a pesquisa qualitativa é um grande conjunto de observações, experiências relatadas, conceitos e interpretações que os pesquisados demonstram em relação à pesquisa.

No caso específico deste trabalho, ele vai se caracterizar como qualitativo, por buscar nas informações disponibilizadas pelos autores, interpretações que sirvam de incentivo para que outros gestores e pessoas envolvidas no processo escolar vejam que a participação de todos os envolvidos no sistema educacional é de fundamental importância para a existência de uma escola democrática e de qualidade.

Pretende-se finalmente, que este trabalho possa contribuir de uma forma ou de outra na concretização dessas ideias. Além disso, que ele ajude aos educadores compromissados com a mudança a refletirem sobre a gestão democrática e a prática educativa, de modo a promoverem a tão sonhada mudança e que amplie novos horizontes em busca de novas ideias.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

De acordo com o pensamento dos autores, percebeu-se que uma gestão participativa parte de uma escola que é vista como organismo vivo, articulando e sendo articulada para atender às necessidades da comunidade escolar de forma participativa. Essa gestão, segundo Lück (2006, p.38): [...] abrange, portanto, a dinâmica das interações, em decorrência do que o trabalho para a prática social passa a ser o enfoque orientador da ação do dirigente, executada nas organizações de ensino de forma compartilhada e em equipe. A democratização da escola dá-se através do engajamento da comunidade nas decisões das ações da escola.

Cabe destacar também que “democratizar é a conquista de poder por quem não tem” (GHANEN, 1998, p.98). Dessa forma, a escola, através de seu plano gestor, aproximará o educando da sua realidade, estreitando diferenças, dizimando preconceitos, fortalecendo a sociedade na construção de uma identidade reveladora, em que as subjetividades serão tratadas sem distinção e o educando será fortalecido por uma proposta pedagógica que o envolva com os parâmetros impostos por sua sociedade.

Portando, através da revisão bibliográfica do presente estudo buscou-se compreender a gestão escolar no seu contexto histórico a mudança na prática em busca de uma gestão democrática proporciona debates, inclusive no que diz respeito à educação do aluno e da escola como um todo, através do projeto pedagógico da escola. Identificar a função do gestor escolar frente ao processo de planejar coletivamente em busca de uma educação de qualidade e da gestão democrática. Descobrir ações e instrumentos necessários à implantação efetiva da gestão democrática na escola.

Entende-se a escola como entidade de ação do estado, sendo necessário regulamentar e assegurar leis que garantam plenamente suas ações. A Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional - LDB de nº 9394, artigo 14 (BRASIL, 1996), norteia:

O Art. 14, os sistemas de ensino definiram 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. Verifica-se assim, que, discutir educação na comunidade e para a comunidade, integralizando um plano pedagógico que realmente atenda às necessidades, dos que a procura.

E, o processo de democratização do gerenciamento no âmbito educacional, nasce da necessidade de promover políticas que convertesse a escola, em um ambiente realmente alfabetizador, capaz de interagir com seu meio, sem deixar seu real papel de lado, que é de promover a autonomia da escola, através de conselhos que deliberem em comum acordo aos interesses da comunidade e da instituição, sem ferir princípios cognitivos norteadores da formação crítica e participativa do educando na construção de sua identidade.

A gestão quando engajada, surge o processo de convergência da escola em ambiente social, promovendo formação tanto dos conselheiros, quanto dos educadores, estes protagonistas das ações. Assim, numa gestão participativa, um dos maiores desafios é o planejamento, uma vez que, nesse sentido as decisões são tomadas através de reuniões e assembleias fundamentadas no Projeto Político Pedagógico, que fora construído na escola, observando a real necessidade da comunidade, a qual está inserida.

Para Romão e Padilha (2001, p.81), planejar a educação é a ação de extrema relevância para melhor organização do trabalho na escola, cuja existência só pode ser legítima pela consecução, com eficiência, eficácia e qualidade, dos fins para os quais ela foi criada e é mantida pela sociedade. Observe-se que não é possível dissociar a ideia de planejamento educacional e escolar da necessidade de se desenvolver, através de discussões e deliberações coletivas, um projeto político pedagógico da unidade escolar. Planejar atrela os conceitos de democracia e participação, uma vez este processo parte diretamente das decisões da comunidade escolar. Nesse contexto, a educação modifica-se para atender as necessidades específicas da sociedade, mas, estas mudanças tendem apenas a ficar na teoria, uma vez que a democratização é um processo quase inexistente na escola.

Como afirma Ferreira (2001, p. 305):

A Gestão Democrática da educação é hoje, um valor já consagrado no Brasil e no mundo, embora ainda não totalmente compreendido e incorporado à prática social global e à prática educacional brasileira e mundial, e indubitável sua importância como recurso de participação para a cidadania. É indubitável sua necessidade para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

Nessa perspectiva, falar de gestão democrática faz-se necessário na conjuntura que se vive, discutir nas escolas, onde prima por uma educação de qualidade, apesar de que nos dias atuais não haja uma compreensão desejada, no que tange a gestão.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, apresentam-se como pontos principais a reflexão sobre a gestão escolar e a qualidade da educação, onde se percebe que a postura do gestor e seu trabalho para se chegar a uma educação de qualidade requer principalmente a mudança de atitude dos envolvidos na comunidade escolar no que concerne a educação e a prática pedagógica executada na escola, bem como a participação da família no ambiente escolar.

As concepções teóricas nesse grande contexto possibilitam cumprir o ideário de educação tão comentada na atualidade: “a transformação”. A escola necessita de elementos que façam cumprir esse ideal, sendo assim, pode analisar essas mudanças, refletir sobre a realidade, construindo-a e reconstruindo-as na busca de formação de opiniões críticas que questionem a situação real em que vivem.

Assim, pode-se afirmar que, além de haver um novo caminho a ser seguido pela escola, ela estará rompendo com a concepção tradicional da educação e o educador está inserido neste processo, pois, contribuirá efetivamente para esse caminho de humanização. E como educadores em constante formação, têm-se oportunidade de refletir sobre essa nova educação, contribuindo para a conscientização do objetivo dela na escola e da própria sociedade, formando indivíduos críticos e ativos que façam acontecer a transformação.

As ideias de especialistas em educação implantadas ao currículo escolar possibilitam uma contribuição ímpar para o desenvolvimento do educando, na promoção do conhecimento técnico-científico, num mundo globalizado no qual estão inseridos. Sendo uma necessidade, a busca de conhecimento em detrimento da acomodação escolar. Os maiores desafios hoje para os professores são a não valorização do profissional e ausência de capacitação oferecida pelo poder político.

Para que haja essas mudanças no contexto escolar, o professor precisa se adaptar aos avanços tecnológicos interagindo de forma dinâmica que possa ajudar no desenvolvimento de sua prática, possibilitando aos alunos reflexões positivas no processo ensino-aprendizagem.

Espera-se que este estudo possa ser um referencial na prática do professor, que favoreça nova organização e nova metodologia de trabalho, conhecendo a importância das concepções informadas pelos teóricos sobre a educação, e que

tenha posições nos aspectos mais polêmicos, capacidade de influir e de estimular outras importantes mudanças sociais.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição Federativa do Brasil**. Brasília: 1988

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação e do Desporto. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**: Lei Federal nº9.934/1996. Brasília: MEC, 1997.

COLOMBO, S. S., Org; **Gestão Educacional**: uma nova visão. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FERREIRA, N.S. C (org); A.H. S [et.al]; **Políticas Públicas e Gestão Da Educação: polêmicas, fundamentos e análises**; Brasília: Líber Livro editora, 2006.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1997

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José Eustáquio. (org.). **Autonomia da Escola**: princípios e propostas. 4. Ed. São Paulo: Cortez, 2000.

GHANEN, Elie. **Democracia: uma grande escola**. São Paulo: Ação Educativa, 1998.

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

LUCK, Heloisa. **A Dimensão Participativa da Gestão Escolar**: gestão em Rede. Brasília, n.9, 1998. FÉLIX, Maria de Fátima Costa. **Administração Escolar: um problema educativo ou empresarial?** São Paulo Cortez. Autores Associados, 1984.

\_\_\_\_\_. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis: Vozes, 2006.

PARO, Victor H. **Gestão Democrática da Escola Pública**. São Paulo: Ática, 2004.

PORTELA, Adélia Luiza. **Papel e responsabilidade do gestor de unidade escolar**. texto gerador Fe formação de Gestores de unidades escolares. PROGED-ISP / UFBA, 2004.