



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO
FUNDAMENTOS DA EDUCAÇÃO: PRÁTICAS PEDAGÓGICAS
INTERDISCIPLINARES

CÉLIA MARIA DE SOUZA DUARTE

A TOMADA DA DECISÃO NA GESTÃO
PARTICIPATIVA

GUARABIRA - PB

2014

CÉLIA MARIA DE SOUZA DUARTE

A TOMADA DA DECISÃO NA GESTÃO PARTICIPATIVA

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Fundamentos da Educação: Práticas Pedagógicas Interdisciplinares da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista.

Orientadora: Prof^ª Dr^ª. Luciene Vieira de Arruda

GUARABIRA - PB

2014

É expressamente proibida 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 da dissertação.

D812t Duarte, Célia Maria de Souza
A Tomada da Decisão na Gestão Participativa [manuscrito] :
/ Célia Maria de Souza Duarte. - 2014.
33 p.

Digitado.

Monografia (Especialização em Fundamentos da Educação:
práticas pedagógicas interdisciplinares) - Universidade Estadual
da Paraíba, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à
Distância, 2014.

"Orientação: Profa. Dra. Luciene Vieira de Arruda,
Departamento de Geografia".

1. Gestão escolar. 2. Prática Participativa. 3. Gestor. I. Título.
21. ed. CDD 371.207

CÉLIA MARIA DE SOUZA DUARTE

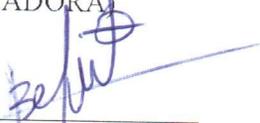
A TOMADA DA DECISÃO NA GESTÃO PARTICIPATIVA

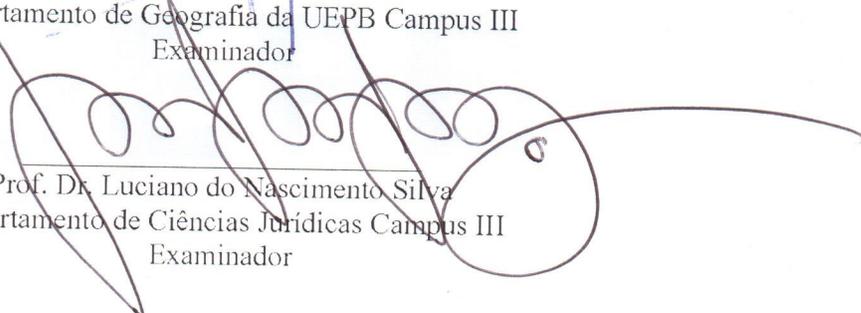
Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Fundamentos da Educação: Práticas Pedagógicas Interdisciplinares, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista.

Aprovada em 14 / 06 / 14

BANCA EXAMINADORA


Prof.^a Dr. Luciene Vieira de Arruda
Departamento de Geografia da UEPB Campus III
(ORIENTADORA)


Prof. Dr. Belarmino Mariano Neto
Departamento de Geografia da UEPB Campus III
Examinador


Prof. Dr. Luciano do Nascimento Silva
Departamento de Ciências Jurídicas Campus III
Examinador

GUARABIRA - PB

2014

A Deus, fonte de toda perseverança e vitória.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

A esta universidade, seu corpo docente, direção e administração, que oportunizaram a janela que hoje vislumbro um horizonte superior, eivado pela acendrada confiança no mérito e ética aqui presentes.

A minha orientadora Prof^a Dr^a. Luciene Vieira de Arruda, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções e incentivos.

Ao meu pai, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

E a todos aqueles que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

Ama-se mais o que se conquista com esforço.

Benjamin Disraeli

RESUMO

Este trabalho objetiva discutir a questão da prática participativa da gestão escolar. Percebe-se que em muitas escolas afirma-se que há uma participação de todos os seus membros na tomada de decisões, como também dos méritos, mas o que se nota, quando se realiza uma observação “in loco” é que em uma parte das escolas a gestão participativa é, na verdade, um discurso, uma forma de promover a instituição, mas a gestão continua sendo centralizadora, fazendo com que alguns de seus membros nem consigam compreender o significado desse tipo de gestão. Por isso, discute-se acerca do conceito de gestão participativa e democrática, ressaltando-se a diferença entre um administrador e um gestor escolar. Para tratar da temática estudada, foi realizado um levantamento bibliográfico, para melhor fundamentar teoricamente este tipo de gestão. Realizou-se também pesquisa de campo, consistente na efetivada observação de três escolas, todas localizadas no município de Arara/PB, a fim de compreender como a gestão é praticada. Foram escolhidas uma escola da esfera municipal, uma da rede estadual de ensino público, e por fim, uma da iniciativa privada. Nesse contexto, realizou-se entrevistas com os gestores e funcionários das escolas escolhidas, para constatar os discursos por eles entendidos como prática de gestão escolar participativa e se as práticas adotadas em cada uma condizem com o que na teoria se preconiza. Desse modo, confronta-se a teoria e a prática adotada pelas escolas estudadas, até mesmo para se conhecer outras realidades e confrontá-las com a nossa própria. Os resultados encontrados indicam que a gestão participativa, nessas escolas, está sendo implantada aos poucos e seguindo as práticas corretas. Observou-se, por fim, que a gestão participativa já faz parte do discurso dos funcionários dessas escolas, mas a prática cotidiana ainda está em processo de implementação.

Palavras -chave: Escola. Gestão. Prática participativa.

ABSTRACT

This article focuses on the issue of participatory practice of school management. It is noticed that in many schools it is stated there is a participation of all its members in decision-making, but also the merits, but what we see, when conducting an spot observation is part of schools participatory management is actually a speech, a way to promote the institution, but the management remains centralized, causing some of its members cannot understand the meaning of it. Therefore we discuss about the concept of participatory and democratic management, emphasizing the difference between an administrator and a school manage. To treat the subject studied, a literature survey was conducted to theoretically substantiate better this type of management. It was also performed field research, the consistent observation carried three different schools, all located in the city of Arara, state of Paraiba, in order to understand how this management is practiced. A school of municipal level, another, the second, of the state system of public education, and the last, at the private sector, were chosen. In this context, we carried out interviews with managers and employees of the schools chosen to observe the discourse understood as a practice of participatory school management for them and the practices adopted in each consistent with what the theory is called for. Thus, confronted the theory and the practice adopted by studied schools, even to know other realities and confront them with our own reality. The results indicate participatory management in these schools is being implemented gradually and following by the correct practices. It was observed, finally, participative management is already part of the discourse of officials of these schools, but the daily practice still is in the implementation process.

KEYWORDS: *School. Management. Participatory practice.*

SUMÁRIO

| | | |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 | INTRODUÇÃO | 9 |
| 2 | REVISÃO DE LITERATURA | 11 |
| 2.1 | DA ADMINISTRAÇÃO À GESTÃO ESCOLAR | 11 |
| 2.1.1 | <i>GESTÃO ESCOLAR</i> | 13 |
| 2.2 | O SENTIDO DA PARTICIPAÇÃO | 17 |
| 2.2.1 | <i>A GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA</i> | 18 |
| 2.2.2 | <i>GESTÃO PARTICIPATIVA OU DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA:</i> <i>A CONCEITUAÇÃO</i> | 19 |
| 3 | MATERIAIS E MÉTODOS | 24 |
| 4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO | 25 |
| 4.1 | CARACTERIZAÇÃO GERAL DAS ESCOLAS PESQUISADAS | 25 |
| 4.2 | AS ENTREVISTAS: ENTRE A TEORIA E A REALIDADE..... | 26 |
| 4.3 | OS TIPOS DE LIDERANÇA | 29 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 31 |
| | REFERÊNCIAS | 33 |

1 INTRODUÇÃO

O gestor escolar, em tempos passados, limitava-se a ser um controlador dos bons costumes e do dia-a-dia em seu lugar de trabalho. O gestor controlava e ao mesmo tempo era controlado por um poder maior e centralizador. Entretanto, os tempos mudaram e atualmente são muitos os desafios que essas pessoas enfrentam em suas rotinas.

Muitos elementos são incorporados a cada novo dia na sala. Surgem novas exigências dos órgãos centralizadores, além de fatores como a globalização, as novas tecnologias, novos atores no cenário educativo, bem como a presença de comportamentos que há tempos atrás não se encontravam na escola, como a violência e as drogas.

Além de todos esses elementos, a sociedade tem tido uma maior expectativa em relação à escola, até a família por está cada vez menos no ambiente educativo acaba cobrando mais e colocando responsabilidades que não são do centro de educação.

Outro fator são as novas necessidades do educador, pois este está inserido num tempo de informações rápidas, de tecnologias educacionais modernas. Se ele não estiver atualizado, acabará sendo excluído da nova forma de entender e compreender da sociedade atual.

Sendo assim, podemos observar que são muitas as responsabilidades do gestor escolar, no entanto, muito tem se falado em gestão participativa ou democrática. E o que podemos adiantar é que esses dois termos parecem transmitir uma ideia de participação de outros atores da comunidade escolar. Parece-nos, inicialmente, que há uma descentralização do poder, das decisões.

O tema discutido nesta pesquisa foi: “Os limites do gestor escolar numa gestão participativa”, onde trilharemos os desafios do gestor enquanto liderança entre os participantes desse processo participativo. Descobrimo e analisando os benefícios e malefícios, buscando um olhar de maior profundidade, além daquilo que está na superficialidade da questão.

Por ser participativa, a gestão tem horizontes mais longínquos, pela quantidade de participantes no processo. Ao mesmo tempo, esse número de agentes pode ser um empecilho, se não houver uma liderança e um caminho a se trilhar. Eis o problema a ser estudado: Quais são os limites do gestor nesse processo onde há vários agentes pensantes e interessados? Será o gestor a pessoa que impõe limites ou aquele a quem se deve impor os limites? São discussões bastante ricas e de utilidade para o dia-a-dia escolar e certamente podem contribuir para buscarmos compreender a complexidade da questão.

Objetiva-se, neste estudo, discutir a prática da função do gestor escolar numa dinâmica participativa, compreendendo o conceito e a história da gestão escolar. Analisando o papel da gestão participativa. Objetiva-se também entender a participação dos vários atores educacionais na dinâmica da gestão.

A importância desse trabalho se dá no sentido de ser uma contribuição para aqueles que pensam a escola nos dias de hoje, as suas novas dinâmicas e desafios. Sendo assim, tomar o gestor escolar como objeto de estudo é fazer com que toda a comunidade escolar possa também ser analisada e trazê-la para a discussão encontrando benefícios e malefícios, melhorias, aspectos que podem ser desenvolvidos.

Pensamos na escola, discutimos e analisamos, pensando em seu crescimento e queremos, justamente, analisar o gestor, pois este reflete o pensar geral de uma comunidade escolar, é fruto e tem forte influência no lugar.

O presente estudo apoia-se em um ponto de vista reflexivo-descritivo o qual foi necessário para análise das políticas de gestão escolar. Mediante ao exposto acima, a pesquisa seguiu alguns procedimentos metodológicos, com os quais estão norteados os passos desenvolvidos pela mesma, possibilitando com isso o alcance dos objetivos proposto por esse estudo. A pesquisa teve como subsídio (fundamentação) teórico, os conceitos referentes à: Gestão e Administração escolar; gestão democrática; gestão participativa.

Para chegar aos resultados expostos a seguir, tratamos inicialmente de realizar a observação de campo nas três escolas pesquisadas da cidade de Arara – Paraíba, sendo que a primeira observação aconteceu na escola municipal e logo depois na escola estadual e privada, respectivamente. Esse processo de observação foi no período de uma semana em cada escola, onde ao mesmo tempo em que observei, depois de 3 (três) dias, passei a conversar e questionar a diretora e os funcionários de forma informal, através de momentos em que estávamos juntos no intervalo ou outros momentos comuns.

Foi aplicado um questionário semi-estruturado, onde alguns questionamentos tinham opções para marcar, já outros deixamos para os participantes responderem de forma livre.

Além de termos utilizado o método de observação participante, a pesquisa bibliográfica foi um importante método para poder elucidar a ideia para esta análise, onde pudemos consultar vários autores e comparar com a realidade observada e constatada no campo.

O trabalho está dividido em três capítulos. No primeiro, intitulado “Da administração à gestão escolar” é apresentada uma discussão da história da gestão escolar, desde a época em que havia a centralização do poder nas mãos do gestor. No segundo capítulo, discutimos o

sentido da participação de cada membro, assim como analisamos e destacamos a importância de cada agente educacional. No terceiro capítulo, discutimos a tomada de decisão nas escolas observadas e onde questionamos alguns gestores e funcionários da escola. E logo após, traçamos nossas considerações finais, nas quais apresentamos nossas conclusões daquilo que observamos e pudemos constatar das contribuições dos diversos autores.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A administração escolar é mais antiga que a gestão, na verdade, segundo os autores, a atividade gestora é o próprio processo de desenvolvimento da função. Entretanto, historicamente, pode-se diferenciar as funções, já que as duas serviam à fins distintos, e isso é muito importante nesta discussão, vejamos a seguir.

2.1 Da Administração à Gestão Escolar

Em outros tempos a função do diretor escolar se remetia a questão de manter o ambiente de acordo com regras impostas por um órgão central. Quem mantivesse o ambiente “controlado” era considerado um ótimo gestor. Daí sua preocupação estava centrada em “dirigir” bem a escola, mantê-la dentro dos objetivos impostos e assim, deveria ser um guardião dos bons costumes e dos bons resultados.

Segundo Luck(2000) o alunado era mais homogêneo, ou seja, havia uma elitização do sistema escolar, quem não se adequasse a ele era expulso. Vejamos:

Era considerado bom diretor quem cumpria essas obrigações plenamente, de modo a garantir que a escola não fugisse ao estabelecido em âmbito central ou em hierarquia superior. Cabe lembrar que esse procedimento era possível, uma vez que a clientela escolar era mais homogênea, ante a elitização da educação, em vista do que, quem não se adequasse ao sistema, era dele banido. A expulsão explícita ou sutil de alunos da escola foi uma prática aceita como natural. (LUCK, 2000, p. 13).

Sendo assim, quem não se enquadrasse dentro dos limites impostos pelo modelo daquela época, que correspondia aos anseios de grupos elitistas, era expulso. Notamos, então, que a prática da expulsão era recorrente.

Como era considerada uma entidade superior à sociedade, o diretor deveria guardar essas ideologias e qualquer atitude que viesse a questionar ou tentar descentralizar esse modelo de organização era banido, daí os altos índices de evasão escolar. A autora a seguir confirma essa ideia:

O entendimento que sustentava essa homogeneidade era o de que o participante da escola deve estar disposto a aceitar os modelos de organização estabelecidos e a agir de acordo com eles. Portanto, tensões, contradições e conflitos eram eliminados ou abafados. Os elevadíssimos índices de evasão escolar que marcaram a escola brasileira podem ser também explicados por um esforço no sentido de manter a homogeneidade da clientela escolar. (LUCK, 2000 p. 13).

O próprio conceito de gestão escolar é novo, pois há uns tempos atrás tinha-se o diretor como um administrador escolar. Gestão escolar é o termo que passou a substituir o termo administração escolar, significando não apenas uma mera mudança terminológica, mas uma alteração conceitual ou mesmo paradigmática que tem sido alvo de muitas controvérsias.

Essa visão também se reforçava pela ideia de que a escola era, na verdade, responsabilidade do governo e o diretor era apenas um administrador. Luck (2000, p.15) afirma que “essa situação está associada ao entendimento limitado de que a escola é responsabilidade do governo, visto este como uma entidade superior e externa à sociedade, uma supra-entidade, ao mesmo tempo autoritária e paternalista”.

Como consequência de um diretor que não é líder, temos um professor que não ensina, um aluno que não aprende e uma comunidade que não cresce e que não se desenvolve, tornando uma contínua dependente das ausentes políticas públicas.

Adotou-se o método de administração científica, orientado pelos princípios da racionalidade limitada, da linearidade, da influência estabelecida de fora para dentro, do emprego mecanicista de pessoas e recursos para realizar os objetivos organizacionais, da fragmentação e redução dos processos educacionais a tarefas exercidas sem vida e sem espírito, nem mesmo, muitas vezes, o pedagógico, como é o caso de corrigir provas, dar nota, dentre outros (LUCK, 2000, p. 13).

Entretanto, as mudanças são uma das características da sociedade humana e os modelos de organização correspondem a temporalidades e estas, quando passam, levam consigo seus modelos. Foi o que aconteceu com a ideia de administrador escolar, surgindo o gestor escolar, que correspondia aos anseios da comunidade educacional, de todos aqueles que participam do processo ensino-aprendizagem.

Correspondente a esses movimentos de mudanças, temos a chegada dos projetos políticos pedagógicos, que são construídos pela comunidade escolar, o que significa que a escola tem se apresentado autônoma. É a comunidade escolar quem decide o caminho a seguir e como chegar às metas estabelecidas pelos órgãos superiores da educação.

É a chegada da gestão escolar à própria escola. Um novo modelo de dirigir a escola, de forma autônoma, entretanto, democrática e participativa. Assim como vem sendo discursado em diversas leis e parâmetros pedagógicos.

Conforme Luck (2000), para alguns, esse processo se relaciona com a transposição do conceito do campo empresarial para o campo educacional, a fim de submeter à administração da educação à lógica de mercado. Para outros, o novo conceito de gestão ultrapassa o de

administração, uma vez que envolve a participação da comunidade nas decisões que são tomadas na escola.

Entretanto, antes mesmo de buscarmos compreender a questão da participação, é importante entendermos o que é gestão escolar, conceituá-la para uma melhor compreensão.

2.1.1 Gestão Escolar

Vários autores concordam com a ideia de que a escola é uma entidade viva, uma organização dinâmica que acompanha as mudanças da sociedade, ou melhor, como uma organização participação do processo de construção social.

A sociedade tem apresentado várias mudanças e a própria ideia de gestão deve corroborar com esse movimento, no sentido de participar ativamente com o saber, buscando entender e apresentar resultados das atitudes tomadas democraticamente.

Comenta o autor a seguir:

A escola como uma instituição que deve procurar a socialização do saber, da ciência, da técnica e das artes produzidos socialmente, deve estar comprometida politicamente e ser capaz de interpretar as carências reveladas pela sociedade, direcionando essas necessidades em função de princípios educativos capazes de responder as demandas sociais. (HORA, 1994, p. 34)

A partir desse pensamento podemos compreender a dimensão da importância da escola que vai além dos seus muros e tem um alcance bem maior. A sociedade atual é ampla e a escola, em toda a sua organização, deve acompanhar esse movimento. O autor a seguir comenta esse momento atual:

É importante notar que a ideia de gestão educacional desenvolve-se associada a outras ideias globalizantes e dinâmicas em educação, como por exemplo, o destaque a sua dimensão política e social, a ação para a transformação, participação, práxis, cidadania, etc. (CARMO; GONÇALVES, 2001, p. 30).

Sendo assim, podemos notar que a dimensão da gestão escolar vai além dos muros da escola e tem um alcance bem mais amplo do que se esperava em outros tempos, ou seja, será que o gestor sozinho consegue corresponder as necessidades deste tempo? Vejamos o que diz a autora a seguir:

Ao observar que não é possível para o diretor solucionar sozinho todos os problemas e questões relativos à sua escola, adotaram a abordagem participativa fundada no princípio de que, para a organização ter sucesso, é necessário que os diretores

busquem o conhecimento específico e a experiência dos seus companheiros de trabalho. (LÜCK, 2000, p.19).

Entretanto, em meio a essa discussão é importante conceituar a gestão escolar. Libâneo (2001, p. 7) é um dos importantes pensadores do tema, vejamos o que diz:

De fato, a organização e gestão referem-se aos meios de realização do trabalho escolar, isto é, à racionalização do trabalho e à coordenação do esforço coletivo do pessoal que atua na escola, envolvendo os aspectos físicos e materiais, os conhecimentos e qualificações práticas do educador, as relações humano-interacionais, o planejamento, a administração, a formação continuada, a avaliação do trabalho escolar. Tudo em função de atingir os objetivos. Ou seja, como toda instituição as escolas buscam resultados, o que implica uma ação racional, estruturada e coordenada. (LIBANEO, 2001, p.7).

A partir daí, percebemos que o trabalho do gestor escolar não deve ser individualista e que também se faz necessária formação para tal. Libâneo (2001), ao analisar a gestão, afirma que “ao mesmo tempo, sendo uma atividade coletiva, não depende apenas das capacidades e responsabilidades individuais, mas de objetivos comuns e compartilhados e de ações coordenadas e controladas dos agentes do processo”.

Um fato é comum entre vários autores que analisam a gestão escolar: a questão da política, da administração enquanto ato de poder, de burocracia. Motta (1986, p. 40), afirma que a gestão escolar é também uma “atividade meio da política”.

Outros autores que concordam com essa visão, Oliveira e Rocha (2010), por exemplo, também defendem esse pensamento ao afirmar que “gestão escolar é, antes de tudo, uma questão política, muito além da pura ação técnico-burocrática. Isso indica, a priori, que não se exclui a técnica, a burocracia, mas estas não devem sobrepujar a dimensão ético-política”.

É importante também citar neste estudo a análise do autor a seguir, por mostrar sua visão da gestão escolar a partir da realidade encontrada na educação brasileira. Vejamos:

A gestão escolar pode ser compreendida como um processo político, de disputa de poder, explicitamente ou não, através do qual as pessoas que agem na/sobre a escola pautam-se predominantemente pelos seus próprios olhares e interesses acerca de todos os passos desse processo, com vistas a garantir que as suas formas de compreender a instituição e os seus objetivos prevaleçam sobre os dos demais sujeitos, ao ponto de, na medida do possível, levar os demais sujeitos a agirem como elas pretendem. Esta é uma tentativa de compreender a gestão escolar não como ela pode ou deve ser, mas como ela demonstra ser, considerando sobre o que ela recai e com quais objetivos opera. (SOUZA, 2006, p. 127).

A partir dessa citação temos uma noção bastante realista da situação da gestão. Esta situação podemos constatar em muitos estabelecimentos de educação, seja ela privada ou pública, percebendo que a educação, muitas vezes, serve a interesses e vaidades individuais ou de grupos.

É importante compreender que esse processo de gestão tem outros aspectos além da questão política, entretanto, esta ação independente das individualidades deve portar de um campo de visão social, de objetivos e metas de transformação da realidade local. A escola não pode ser uma instituição estática, que não sirva aos interesses comunitários. Ou seja, a gestão educacional deve ser provocadora e produtora de uma história. Sobre isso os autores a seguir também discorrem:

Isso implica dizer que uma gestão da educação jamais pode pretender ser neutra, distante do dinamismo social, político, econômico, cultural, científico e etc. Ao exercer a sua função, no interior da escola, o gestor(a), como educador que é, deve ser sensível às grandes transformações que ocorrem no mundo, em seu país e localidade. (ROCHA e OLIVEIRA, 2010, p. 5).

Comprendemos a partir dessa citação que a gestão escolar deve se tornar um agente social transformador. O gestor deve provocar sua equipe a ser sujeito da história. O gestor, acima de tudo, é um líder. E a diferença vai estar no fato de para quem ele direciona as potencialidades de sua equipe de funcionários e professores,

A disputa que ocorre na política é pelo direito de argumentar e (con)vencer os demais sujeitos de que as idéias que defende são as mais adequadas e, portanto, devem ser incorporadas como se elas fossem de todos. É a luta pelo monopólio da representação (BOURDIEU, 2004, p. 185, apud SOUZA, 2006, p. 141).

Oliveira e Rocha (2010, p. 6) afirmam que muitas vezes a atividade de gestão é utilizada com outros fins:

Por muito tempo e em muitas situações, tanto docentes quanto diretores de escolas, lideranças políticas e religiosas, lideranças de movimentos sociais e estudiosos de diferentes áreas têm utilizado a categoria participação aleatoriamente, quando não de maneira conveniente, apenas para angariar votos e atingir o poder.

A gestão escolar vai está de uma forma ou de outra sendo sujeito da história, de forma positiva ou negativa, vai transformar a realidade local. Se seguir esse modelo citado supra, com certeza, será de forma negativa ou até mesmo neutra. O autor a seguir, mais uma vez aponta por onde deve trilhar a atividade gestacional, vejamos:

A gestão escolar conceituada e organizada nos limites das teorias da burocracia encontra eco com esses aspectos mencionados. Repousa no princípio de que a escola deve se pautar por regras impessoais, gerais, com condutas e comportamentos altamente organizados e rotinizados, sustentando-se em uma divisão hierárquica do trabalho e dos poderes de mando, na qual os papéis de todos os sujeitos estão definidos e esses sujeitos devem agir em conformidade com aquelas regras, estabelecidas pelos postos hierárquicos mais altos (WEBER, 1978; 2004 apud SOUZA, 2006, p. 133).

Além disso, nos dias atuais a escola precisa apresentar resultados, existem metas a serem cumpridas, daí a necessidade de rotinas, da organização, dos comportamentos. Há muitos projetos e programas que, na verdade, retiram do gestor a visão da escola como uma entidade pequena e estática, nos dias de hoje a dinâmica é outra. Souza (2006) afirma que “a escola, com as suas diferentes formas de organização e gestão, parece estar para além de uma organização estritamente burocrática”.

Indo além do aspecto político da gestão escolar, é importante também compreender aquilo que é próprio do gestor, suas obrigações, metas e função. É claro que há uma grande gestão acerca da importância e da execução da atividade, entretanto, é importante destacar nesse estudo, desse capítulo que busca conceitos da gestão escolar, aquilo que é essencial, que está na base da função do gestor. E até mesmo aquilo que, no senso comum, a sociedade espera de um gestor.

Sendo assim, não podemos deixar de trazer a esta análise a dimensão pedagógica da atividade gestacional. Luck (2009) pontua algumas dessas obrigações:

Observar e influenciar as regularidades do cotidiano escolar, como por exemplo, a conduta de professores, funcionários e alunos, o modo como respondem a desafios, como interação entre si, a ocorrência de conflitos e sua natureza, etc., com foco na efetividade do processo educacional, promoção da aprendizagem e formação dos alunos. Promover no cotidiano da escola a adoção de regularidades e rotinas de procedimentos capazes de maximizar os efeitos positivos das práticas e processos educacionais. Adotar uma perspectiva proativa e pedagógica na promoção de condições necessárias à superação das regularidades que prejudicam a formação de ambiente escolar educativo. Promover condições para a construção de disciplina escolar mediante a formação de hábitos de organização pessoal e cognitiva nos processos educacionais, envolvendo a escola como um todo, a sala de aula e o horário de recreio. Promover o bom aproveitamento do tempo escolar em todas as ações escolares, orientando a sua organização nas aulas e no calendário escolar e o seu uso máximo na promoção da aprendizagem plena de todos os alunos. (LUCK, 2009, p. 127)

Ao observar as palavras da autora supra, conseguimos compreender que há muito que fazer a partir da função do gestor. Na verdade, é a partir da efetiva participação e liderança que a escola toma uma face democrática e participativa. Disciplina, relações interpessoais, cotidiano escolar: todos esses aspectos passam pelas mãos do líder que pode ou não dinamizar tudo isso a favor da comunidade escolar.

A partir daí, surgem novas discussões em torno da gestão escolar: participativa? Como deve agir o gestor dentro dessas concepções? Gestão democrática e participativa é a mesma coisa? E a família, como se insere nessa discussão? Quem compõe a comunidade escolar dentro dessas concepções?

Existe uma gama infinita de possibilidades para se analisar dentro do tema gestão escolar, nos próximos capítulos, buscamos compreender alguns desses processos. De forma especial, discutiremos o papel do gestor numa concepção participativa.

2.2 O Sentido da Participação

Na atividade gestora é muito importante contar com a ajuda de outras pessoas. Afinal de contas, é também do senso comum a ideia de segunda opinião, ou como diz o ditado popular: “duas cabeças pensam melhor do que uma”.

Sendo assim, notamos que a gestão participativa traz para a escola vários gestores, pois na verdade, todos devem ativamente agir e pensar o ambiente escolar. Luck (2004, p.6) afirma que “a participação dá às pessoas a oportunidade de controlar o próprio trabalho, sentirem-se autoras e responsáveis pelos seus resultados, construindo, portanto, sua autonomia”. Ainda de acordo com a mesma autora, numa gestão participativa a autoestima dos participantes aumenta, pois se sentem agentes transformadores e pensadores e não somente instrumentos de tarefas rotineiras e repetitivas.

Conceituando a participação enquanto atividade de gestão, Marques (1987, p. 69) afirma que “a participação de todos, nos diferentes níveis de decisão e nas sucessivas faces de atividades, é essencial para assegurar o eficiente desempenho da organização”.

O que podemos compreender é que a dinâmica escolar se transforma e são vários autores que ao falar na gestão participativa utilizam esse termo para ilustrar tal fenômeno. Fala-se muito em autonomia e pelo que se vê, é necessário que esta comece a ser aplicada e vivida a partir da escola para poder ecoar por toda a sociedade.

O Ministério da Educação trata nessa visão a questão da autonomia na escola e ver que é a partir da prática da participação nas decisões escolares que esse fator vai se tornando realidade, vejamos:

A construção do processo de gestão escolar democrática participativa implica repensar a lógica da organização e participação nas relações e dinâmica escolar, tendo como fundamento a discussão dos mecanismos de participação, as finalidades da escola, bem como, a definição de metas e a tomada de decisão consciente e coletiva. Pensar a gestão escolar democrática participativa engloba também, ampliar os horizontes históricos, políticos e culturais das instituições educativas, objetivando-se alcançar mais autonomia (BRASIL, 2005, p 46).

Ou seja, é também a partir da escola que acontecem as transformações sociais. Neste caso da autonomia, podemos entender que é um movimento social global, onde vários setores

da população passam por esse processo descentralizador do poder, colocando a disposição de vários atores sociais ao mesmo tempo as decisões para o bem comum, sendo uma experiência, já que a escola e também outros setores da sociedade passaram tantos séculos com o poder centralizado.

A gestão escolar participativa, ou gestão democrática participativa, como alguns pensadores citam, surge de uma necessidade do mundo atual, vindo da sociedade e adentrando em tantas instituições, e a escola passa por esse processo e tem de forma muito interessante, entretanto complexa, ingressado na vivência desse fato.

2.2.1 A Gestão Escolar Participativa

O mundo atual é dinâmico e as instituições estão passando por esse processo transformador. A escola também passa por este processo, ainda que possa se ver gestores que centralizam em si as decisões e a busca das soluções, como afirma o autor a seguir:

Ainda hoje, na administração escolar, encontra-se gestores exercendo sua própria autoridade, misturando os diversos modelo e estilo de gestão, nosso trabalho, no entanto, se prende a falar de gestão que esteja voltada para uma participação coletiva o que tornará mais abrangente o Processo de Tomada de decisão. (CARMO & GOLÇALVES, p. 30, 2001).

É possível compreender o porquê desse fato de ainda se encontrar gestores que buscam sozinhos administrar uma escola. Até porque nem toda mudança é aceita instantaneamente, é necessário um processo de informação, formação, para depois haver a aceitação da ideia e assim a inserção nesse modelo de gestão. Vários papéis e funções são redimensionados nesse formato de gestão, sabendo que todos os participantes devem estar cientes do processo em que estão inseridos, vejamos:

A concepção de gestão escolar democrática participativa necessita não apenas criar espaços e atitudes autônomas, mas criar e sustentar processos e posições independentes. Nesse sentido, faz-se necessário, repensar o papel do professor, uma vez que, a gestão escolar democrática participativa se constrói no cotidiano escolar, pela vontade, autonomia e objetivos definidos coletivamente. (MODOLO, 2007, p. 9).

Contudo, é importante compreender que a gestão participativa é democrática, mas assim como todo evento democrático, é necessário que haja uma conscientização ou uma formação acerca do modelo de gestão e o professor é um desses participantes, que deve saber sua importância e função no processo, onde antes em outros modelos, essa posição ficava no

cargo do diretor. A gestão participativa traz esse ensejo, de ser uma atitude, mais que palavras e pensamentos.

A democratização da gestão escolar está intrinsecamente relacionada a concepção de democracia que possuímos. Desta forma, apenas aperfeiçoaremos a democracia e os mecanismo de participação existentes praticando-os em nosso cotidiano, nas unidades escolares em que estamos direta, ou indiretamente, inseridos. (MODOLO, p. 31, 2007).

Os autores a seguir afirmam que é imprescindível que haja a participação de todos os interessados e envolvidos na gestão escolar:

O trabalho escolar é uma ação de caráter coletivo, realizado a partir da participação conjunta e integrada dos membros de todos os segmentos da comunidade escolar. Portanto, afirmar que sua gestão pressupõe a atuação participativa representa um pleonasma de reforço a essa importante dimensão da gestão escolar. Assim, o envolvimento de todos os que fazem parte, direta ou indiretamente, do processo educacional no estabelecimento de objetivos, na solução de problemas, na tomada de decisões, na proposição, implementação, monitoramento e avaliação de planos de ação, visando os melhores resultados do processo educacional, é imprescindível para o sucesso da gestão escolar participativa, (LUCK, FREITAS & GIRLING, KEITH, 2002).

O que podemos compreender então é a necessidade de consciência nesse modelo de gestão educacional, até porque são sérios os desafios enfrentados pela escola atualmente. E a sociedade espera uma resposta e uma atitude conscientes vindas do setor educacional.

Sem falar no empenho, que na gestão participativa deve ser coletivo. Ou seja, além da tomada de decisões, a execução das ideias deve ser persistente na busca de melhores resultados e mudanças benéficas na sociedade local em que a escola está inserida.

Esta modalidade de gestão se assenta no entendimento de que o alcance dos objetivos educacionais, em seu sentido amplo, depende da canalização e emprego adequado da energia dinâmica das relações interpessoais que ocorrem no contexto da organização escolar, em torno de objetivos educacionais, entendidos e assumidos por seus membros, com empenho coletivo em torno da sua realização (LUCK, p.1, 2004.).

2.2.2 **Gestão Participativa ou Democrática Participativa: a conceituação**

Encontramos em vários estudiosos a terminologia “gestão escolar democrática participativa”, sabendo nós que existem dois tipos de gestão: a democrática e a participativa. Neste estudo o foco se dá no modelo participativo, entretanto, essa discussão é enriquecida.

A terminologia gestão escolar democrática traz em si o caráter participativo, assim como o traz a democracia. Por isso é de certa forma redundante a utilização das

expressões “gestão participativa” e “democracia participativa”. Mas é uma redundância útil para reforçar uma das dimensões mais importantes da gestão educacional democrática, sem a qual esta não se efetiva (LUCK, 2006c, p.27).

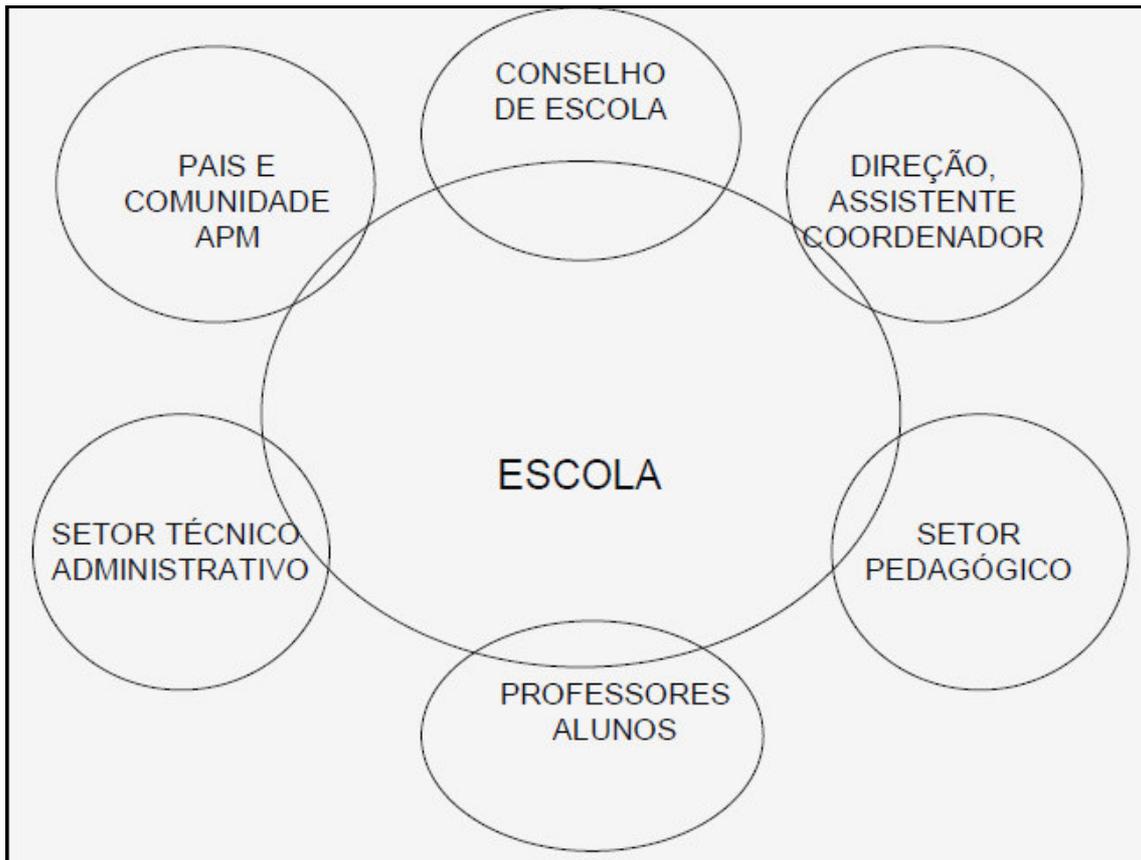
É lógico, que são tipos diferentes de gestão, entretanto, como ressalta a autora supra, é necessário que haja o exercício da democracia e da participação em ambos os modelos.

Ao discutir sobre gestão participativa Modolo (2007, p.34) também concorda com essa ideia anterior, reforçando essa necessidade da ativa democracia na gestão participativa:

A proposta de um modelo democrático justificaria pelo modelo de sociedade, pois quando essas são democráticas espera-se que suas Instituições também assumam posturas semelhantes. Se esta verdade prevalece para as empresas privadas de uma Sociedade Democrática, ele se torna uma exigência quando se trata das Escolas, pois tem a finalidade última de educar pessoas para viver no ambiente democrático (MODOLO, 2007, p.34).

Outro autor, importante estudioso do tema, também traz essa terminologia para esse tema. Libaneo (2005) afirma que a gestão democrática participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, apostando na construção coletiva dos objetivos e do funcionamento da escola através do diálogo, do consenso. Segundo o mesmo autor, encontramos uma estrutura organizacional desse modelo de gestão:

Quadro 1 - Estrutura organizacional da escola: Modelo de Gestão.



Fonte: LIBANEO (2005, p 344).

As descentralizações dos processos de gestão ficam assim vinculadas à tomada de decisão em educação, a democratização dos processos de gestão da escola, ou seja, há um processo de horizontalização da gestão.

Esse processo descentralizador é muito complexo, pois passa por um processo conscientizador e formativo, que leve os vários atores educacionais a saberem qual a sua função na gestão participativa. Luck (2005, p. 2) escreve sobre o trabalho em equipe, que é uma característica desse tipo de gestão, quando afirma que:

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

Na mesma discussão, a autora supra alerta para as consequências da não colaboração no trabalho em equipe e da falta de consciência acerca da necessidade de participação:

Cabe lembrar que toda pessoa tem poder de influência sobre o contexto de que faz parte, exercendo-o, independentemente da consciência desse fato e da direção e intenção de sua atividade. No entanto, a falta de consciência dessa interferência resulta em falta de consciência do poder de participação que tem; disso decorrem resultados negativos para a organização e para as próprias pessoas que constituem o

ambiente escolar. Faltas, omissões, descuidos, incompetência são aspectos que exercem esse poder negativo. (LUCK, 2005, p. 2).

Contudo, é importante buscar um conceito acerca da gestão participativa ou gestão democrática participativa, sabendo já pela discussão anterior que há diferenças na gestão democrática participativa da gestão democrática. Na gestão participativa, o importante não são os resultados, mas sim todo o caminho trilhado pela comunidade escolar para chegar a tal objetivo.

Para se instalar uma gestão participativa na escola, afirma Prais (1990) é preciso que o diretor, professores, alunos e pais se proponham a isso. O gestor pode estimular o processo, mas o sucesso dependerá do aprendizado vivenciado na participação construída de cada um e de todos os componentes da escola. Para tanto, o que importa não é o resultado obtido a curto ou em médio prazo, mas sim, o esforço empregado para se alcançar o resultado desejado.

O que mais é citado por diversos autores na discussão sobre este tema é a questão da participação consciente e ativa dos agentes educacionais. Em outras palavras, é a questão da autonomia e o compromisso de cada cidadão em função de uma escola melhor e que consiga atender aos anseios da sociedade atual,

O conceito de gestão tem caráter paradigmático, tanto horizontal quanto verticalmente. Fortalece-se assim a democratização do processo de gestão educacional pela participação, isto é, por meio do ‘compromisso coletivo com resultados educacionais’ (LUCK, 2006a, p.37).

É muito interessante como Libaneo (2001) discute essa questão da gestão participativa, quando afirma que a participação precisa ser efetiva, onde as decisões são tomadas coletivamente e publicamente, mas que também cada membro da equipe assuma sua parte no trabalho, estando aberto aos processos de avaliação e operacionalização nesse modelo gestor.

No quadro a seguir o autor supra também cita outras características da gestão participativa:

Quadro 2 – Gestão participativa

Características da Gestão Participativa

- Definição explícita de objetos sócio-políticos e pedagógicos da escola, pela equipe escolar.
- Articulação entre a atividade de direção e a iniciativa e participação das pessoas da escola e das que se relacionam com ela.
- A gestão é participativa mas espera-se, também, a gestão da participação.
- Qualificação e competência profissional.

- Busca de objetividade no trato das questões da organização e gestão, mediante coleta de informações reais.
- Acompanhamento e avaliação sistemáticos com finalidade pedagógica: diagnóstico, acompanhamento dos trabalhos, reorientação dos rumos e ações, tomada de decisões.
- Todos dirigem e são dirigidos, todos avaliam e são avaliados.

Fonte: Libaneo (2001, p.3).

Articulação, autonomia, responsabilidade, qualificação e competência profissional entre outros, são critérios apontados por diversos estudiosos para uma efetiva e benéfica gestão participativa.

Ainda pensando a gestão participativa, é importante trazer a esta pesquisa a amplitude dessa discussão. Libaneo (2001), por exemplo, afirma ainda que dentro desse modelo existem ramificações que se desenvolveram a partir da prática da participação. São duas visões desse modelo de gestão

A primeira é a visão sócio-crítica, que leva em conta os aspectos sociais e culturais dos indivíduos participantes. A cultura é tomada nesse modelo como uma forma de entender as diferenças, onde a escola não deve olhar de forma igual para todos, mas, visualizar as particularidades de cada um dos seus. Além disso, valoriza os elementos individuais e internos.

Esta maneira de ver a organização escolar não exclui a presença de elementos objetivos, tais como as ferramentas de poder externas e internas, a estrutura organizacional, e os próprios objetivos sociais e culturais definidos pela sociedade e pelo Estado. Uma visão sócio-crítica propõe considerar dois aspectos interligados: por um lado, compreende que a organização é uma construção social, a partir da Inteligência subjetiva e cultural das pessoas, por outro, que essa construção não é um processo livre e voluntário, mas mediatizado pela realidade sócio-cultural e política mais ampla, incluindo a influência de forças externas e internas marcadas por interesses de grupos sociais, sempre contraditórios e às vezes conflitivos. Busca relações solidárias, formas participativas, mas também valoriza os elementos internos do processo organizacional- o planejamento, a organização e a gestão, a direção, a avaliação, as responsabilidades individuais dos membros da equipe e a ação organizacional coordenada e supervisionada, já que precisa atender a objetivos sociais e políticos muito claros, em relação à escolarização da população (LIBANEO, p.3, 2001).

A outra visão é a funcionalista, nesta são valorizados o poder e a autoridade, colocando de forma pedagógica as relações sociais do homem. Vendo a necessidade dessas relações de poder e estrutura no ambiente escolar. Ou seja, as relações são estruturais.

A concepção funcionalista, por exemplo, valoriza o poder e a autoridade, exercidas unilateralmente. Enfatizando relações de subordinação, determinações rígidas de funções, hiper valorizando a racionalização do trabalho, tende a retirar ou, ao menos, diminuir nas pessoas a faculdade de pensar e decidir sobre seu trabalho. Com isso, o grau de envolvimento profissional fica enfraquecido (LIBANEO, 2001, p.4).

Na verdade, as duas visões da gestão participativas devem incentivar a participação de todos nas decisões e nas ações coordenadas, a questão de como e que método serão aplicados leva à uma outra discussão onde se veria qual a melhor visão dessa gestão que se aplica à realidade da escola. O aconselhável é experimentar, pois as escolas são diversas, características diferentes, algumas especificidades não se repetem. Assim, haverá até escolas que conseguem agrupar um pouco de cada visão.

No próximo capítulo, iremos discutir e visualizar como cada diretor deve agir numa gestão participativa, através da contribuição de vários estudiosos, como também através da contribuição da comunidade escolar, discutindo sobre esse tipo de gestão.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Vivemos numa sociedade onde a globalização tem acelerado cada vez mais a busca pelo conhecimento. O avanço tecnológico tem encurtado a distância da comunicação entre os seres humanos, mas a busca desenfreada pelo bem precioso, o capital financeiro, tem estimulado cada vez mais a competitividade, forçando assim uma individualidade geral pelo sucesso. Cada um tem pensado somente em si.

Mas, como podemos relacionar a questão da gestão participativa com este mundo globalizado?

É importante entender que alguns cargos públicos e privados, de nível superior na hierarquia de qualquer ambiente social, dão visibilidade à pessoa. E a partir disso, muitas vezes, quando se está em um cargo de direção, pode acontecer de o superior anular ou omitir o trabalho em grupo, ou até mesmo suprimir em benefício próprio.

Sendo assim, é interessante ressaltar as lideranças e os seus tipos, onde assim é possível compreender e analisar os gestores e funcionários escolares entrevistados.

Conceituando a ação de liderar compreenderemos até onde vai a gestão escolar em todas as suas possibilidades e a partir de que ponto a gestão passa a ser autoritária, sem benefício e crescimento comum, servindo apenas para uma visibilidade de pessoas.

Nesse contexto apresentamos os resultados da presente pesquisa oriunda dos levantamentos de dados das Escolas 1, 2 e 3.

4.1 Caracterização Geral das Escolas Pesquisadas

Por questão de analisarmos o trabalho de gestores escolares, consideramos que seria importante não citar nomes de diretores, nem de outros funcionários, mas, é interessante destacar o perfil das escolas que visitamos.

Procuramos está presentes em escolas de ensino infantil e fundamental de nossa cidade. A Primeira escola é municipal, fundada há mais de 25 anos em nossa cidade, tem cerca de 100 alunos, 1 gestora, 1 supervisora, 6 educadores e 4 auxiliares de serviço. Localiza-se numa região periférica e enfrenta alguns problemas como violência entre alunos, evasão, desinteresse familiar, entre outros.

A segunda escola, B, é estadual, e já foi fundada há mais de 50 anos. Localiza-se no centro da cidade e atende a uma clientela que tem mais meio, entretanto, os problemas enfrentados pela escola A (municipal), também podem ser observados aqui, mas é importante considerar que nesta há um número elevado de alunos, são mais de 300 alunos.

A terceira escola, C, é privada, foi fundada há mais de 10 anos e localiza-se também numa região central. Atende a uma clientela de cerca de 200 alunos e oferece desde a Educação Infantil até o Fundamental I. Diferente das escolas já citadas acima, nesta, notamos uma maior participação dos pais, o que gera maior interesse dos alunos e também uma maior preocupação da gestão em corresponder aos anseios de seus clientes.

4.2 As Entrevistas: Entre a Teoria e a Realidade

Tomar decisões não é a melhor parte da gestão escolar, entretanto, a função se fundamenta nesta premissa: decidir, liderar, organizar em torno do bem comum. Kazmier (1975) afirma que:

A habilidade em tomar decisões é a chave para o planejamento bem sucedido em todos os níveis da gestão. Isto envolve mais que uma simples seleção de planos de ação que assume pelo menos três fases: diagnóstico; descobertas de alternativas e análises (KAZMIER, 1975, p 39).

Sendo assim, entendemos que primeiro o gestor decide e depois planeja suas ações. Em entrevista, questionamos a Gestora Escolar da Escola A (Escola Municipal), como ela toma as decisões, como planeja e as executa, a mesma respondeu:

“Sempre convido os professores e supervisores a participarem das reuniões, onde escuto suas opiniões, vejo suas dificuldades e onde conversamos acerca do que pode ser feito no dia a dia da escola, assim como em algumas datas festivas, pois são nessas ocasiões que nos reunimos mais.”

O gestor escolar deve ser um líder pedagógico que apoia o estabelecimento das prioridades educacionais, avaliando sua equipe e os alunos constantemente. Deve estar inserido participando da elaboração de programas de ensino e de programas de desenvolvimento, preocupando-se em oferecer capacitação ao corpo docente, estimulando os a debaterem em grupo, para refletirem suas práticas pedagógicas e levá-los a experimentarem novas possibilidades, bem como enfatizar os resultados alcançados pelos alunos nos

diagnósticos realizados, para planejar em suas ações, visando sempre um ensino de qualidade para os alunos inseridos na escola.

Em uma conversa informal com os professores e outros funcionários da referida escola A, comprova-se a informação dada pela diretora, onde os mesmos mostram certa satisfação já que, segundo eles, na gestão anterior, não havia diálogo, nem projetos, pouquíssimas reuniões e encontros pedagógicos, a não ser os que são promovidos pela Secretaria Municipal da Educação.

Compreendemos a importância de mais que entrevistar se inserir na rotina escolar por um determinado tempo, pois podemos ver a veracidade das informações passadas pela gestão escolar.

Na segunda escola observada, que é uma escola estadual, com um número de profissionais bem maior, assim como também um contingente maior de alunos, aparecem desafios diversos e que às vezes, exige um pouco mais de atenção da gestora.

Nesse caso, ele é auxiliada por outro gestor, que é o vice diretor. Este tem como função auxiliar e fazer com que o olhar da gestão sobre a escola possa alcançar o ambiente inteiro ou quase isso. Ao promover a contribuição dos diversos membros da comunidade escolar na gestão da escola, o diretor escolar estimula a cultura da participação, fomenta a responsabilidade coletiva pelo sucesso da escola e reduz o potencial de conflito.

A referida escola também localizada na cidade de Arara. Oferece o Ensino Fundamental I e II, nos turnos manhã e tarde e também a E.J.A. (Educação de Jovens e Adultos), e o Projovem Urbano, durante a noite.

Segundo a Diretora da escola B (Escola Estadual):

“Ter programas educacionais na escola é muito bom, mas exige uma atenção maior à esses diversos públicos da escola”.

Sendo assim, compreendemos a importância da participação na própria atividade gestora, na divisão de tarefas para uma eficiência maior. A própria diretora supra afirma:

“Se eu não tivesse a colaboração do vice-diretor, eu não conseguiria nem fazer uma pequena reunião, até porque toda hora tem um pai na escola, tem uma necessidade de algum professor, tem alguma ocorrência de algum aluno, tem que ir em Campina pra resolver questões burocráticas, tem que ver a merenda, funcionários, eu não conseguiria sozinha”(Gestora da escola B)

Afirma Castro & Vasconcelos (2000, p.14) que “de uns anos pra cá, as escolas têm percebido a importância de aliar ao trabalho de seus gestores, a mão-de-obra de um

profissional qualificado que atenda às demandas educacionais, mas quem tenha perfil gerencial, do tipo administrativo”.

Sendo assim, já há uma gestão compartilhada e participativa desde a direção e quando começa daí todo o processo para todos os funcionários e alunos, pais e toda a comunidade ao redor da escola.

Saber organizar o trabalho pedagógico e ainda administrar a escola pública é um desafio para muitos gestores, eles precisam refletir sobre a necessidade da participação da comunidade escolar nesse processo, pois são esses os principais interlocutores sociais da organização escolar, responsáveis pelas ações que possam de fato consolidar uma prática democrática. (SANTOS, 2011, p.17).

Visitamos também uma escola particular deste município e, desde a entrada percebemos muito forte a presença de uma diretora, que falou sobre tudo em quase todos os momentos.

Percebemos que para ela a gestão é do tipo participativa, entretanto, segundo os conceitos de outros estudiosos, pensamos que não podemos enquadrá-la neste tipo de gestão. Mas, para poder afirmar que tipo de gestão é importante compreender como é o dia a dia da escola em sua gestão.

Ao questionarmos sobre a gestão participativa, a diretora da escola C (escola privada) afirmou:

“Creio que nossa escola tem essa gestão, em tudo perguntamos aos pais, através de reuniões, comunicados. Afinal de contas, eles são nossos clientes, é importante agradá-los. Ou seja, eles devem estar informados sobre o que acontece na escola e também opinar. Nós queremos saber sempre o que estão achando, pedimos suas opiniões”.

Mas, ao observarmos uma reunião entre a gestora, coordenadora educacional e professores, pudemos compreender que todas as decisões já são tomadas antes do momento da reunião, projetos e dia a dia escolar também estão nesta pauta, anteriormente planejada.

Em uma conversa informal com algumas professoras, quando a gestora e a coordenadora não estavam, constatamos uma diferença entre o discurso da gestora e as afirmações das mesmas.

Elas afirmaram que não há participação escolar de outros membros, como pais e mestres, e que as mudanças acontecem quando há alguma insatisfação por parte dos pais, mas aos professores não há essa abertura para que haja uma gestão participativa. *“é um negócio de*

família, decidem entre elas, nós só executamos, mesmo sem entender”, afirmou uma das professoras.

E foi algo que nós observamos durante os poucos dias em que observamos a escola. Talvez pelo fato de ser uma escola privada, haja uma cobrança maior e uma falta de confiança na decisão tomada em grupo. Sobre isso Luck (2006, p. 48) diz que “a qualidade do ensino depende de que as pessoas afetadas por decisões institucionais exerçam o direito de participar desse processo de decisões, assim como tenham o dever de agir para implementá-las”.

A partir dessa última entrevista, constatamos que a Gestão participativa, pelo menos nessa cidade pesquisada vai ser realmente aplicada na escola pública. Onde há uma abertura maior a gestão partilhada e onde há mais membros participantes, é onde também há um conselho que decide questões como merenda, gasto dos recursos, entre outros.

Ao se referir às escolas e sistemas de ensino, o conceito de gestão participativa envolve, além dos professores e funcionários, os pais, os alunos e qualquer outro representante da comunidade que esteja interessado e na melhoria do processo pedagógico. (LÜCK et.al. 2005, p.17).

Em relação à escola pública, o mesmo autor também afirma que:

O ensino público no Brasil está experimentando transformações profundas. Reformas nacionais juntamente com iniciativas em âmbito estadual e municipal estão alterando as práticas pedagógicas e a organização escolar, na tentativa de dar eficácia à escola e universalizar o seu acesso. Nunca antes na história do Brasil a questão da educação pública foi tão evidente na mídia, na vida, na política e na consciência do cidadão comum. Vem-se reconhecendo amplamente que a educação é um elemento fundamental no desenvolvimento social e econômico e que o ensino no país [...] (LÜCK .et.al. 2005, p.9).

Sendo assim, podemos conceituar cada tipo de gestão a partir das entrevistas feitas nas escolas. Entretanto, já há uma tipificação das mesmas e assim nós veremos a seguir, sendo que buscaremos enquadrar cada escola observada em um tipo de gestão escolar, para entendermos em qual realidade estudamos e observamos.

4.3 OS TIPOS DE LIDERANÇA

Lück (2006) discute alguns meio inserir a gestão participativa: a participação como presença que ocorre por meio da obrigatoriedade, por eventualidade ou por necessidade e são por intencionalidade; a participação como expressão verbal e discussão, permite a verbalização sem promover um processo coletivo de entendimento sobre as questões

discutidas; a participação como representação política, consiste em delegar a um representante o poder para agir em seu nome ausentando-se assim da responsabilidade.

A participação como tomada de decisão, caracteriza-se pelos os momentos em que em conjunto são adotadas decisões a respeito da condução de questões eventuais ou rotineiras, porem limita-se na maioria das vezes a questões operacionais; participação por engajamento representa a mais plena forma de participação, envolve estar presente, interagir, auxiliar na tomada de decisões e envolver-se com comprometimento nas ações imprescindíveis e adequadas para a concretização das decisões tomadas.

No entanto, ainda é um grande desafio refletir sobre uma prática que integre os diversos fazeres educativos de forma democrática e participativa, ainda nos dias atuais encontramos diretores centralizadores que tomam todas as decisões sozinhas, professores preocupados apenas com sua sala de aula e pais que participam apenas por obrigatoriedade ou necessidade.

E na realidade que observamos, desde a escola pública até a privada, vemos que esta prática integrada está progredindo, mas traz em si ainda muitos traços do tradicionalismo, da centralização de poder.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Gerir uma escola não é uma atividade das mais fáceis. E nos dias atuais essa função está passando por um processo de muitas mudanças, internas e externas, assim como a escola como um todo. A globalização, a tecnologia, as mudanças no sistema familiar fazem com que o gestor escolar precise acompanhar esses movimentos da sociedade.

Na verdade, o gestor deveria estar à frente do seu tempo, assim como outras profissões atuais. Contudo, é claro que existem esses gestores, que conseguem olhar a escola como um todo, por fora, para ver como quem está nesse ponto para entender como transformar a realidade local a partir do interior da escola. E por dentro, conhecendo todo o seu quadro funcional, alunos, pais, mestres, enfim, toda a comunidade escolar.

Compreender o espaço escolar em que se trabalha é um grande desafio do gestor, pois diante desse dinamismo, que revela a todo o momento muitas faces, muitas pessoas, inúmeros projetos, problemas, estatísticas que precisam ser correspondidas, crianças especiais, crianças hiperativas, professores que não conseguem chegar em seus alunos e na aprendizagem, mestres que conseguem, ou seja, são inúmeros os desafios e necessidades de um diretor escolar.

Sendo assim, a gestão não pode em nenhum momento ser centralizadora, deve, portanto, ser com forte participação dos atores educacionais, sejam eles pais, mestres, funcionários e até mesmo os discentes.

A partir das escolas que observamos, podemos chegar a esta conclusão: que quando a gestão é centralizadora, boa parte dos membros não consegue visualizar as metas da escola, até mesmo o Projeto político pedagógico dessas instituições fica arquivado em um lugar que só a própria gestão tem acesso, o que faz a escola ser de “faixada”.

Contudo, pudemos constatar que as escolas estão buscando essa inserção numa gestão participativa. Já há um pronunciamento de que se é uma escola que pratica a gestão participativa, mesmo que na prática e nas atitudes, não seja.

Entretanto, é importante considerar cada passo dado, considerando-o como um avanço, sabendo que nenhuma escola poderia ser considerada como totalmente tradicional e centralizadora, como também, totalmente participativa. Assim como outras faces de nossa sociedade, a escola carrega em si toda uma carga histórica de repreensão, desinteresse político e social, prática da centralização do poder e da politicagem.

Para nós foi muito importante este estudo, nos levou a compreender que a escola está, aos poucos, encontrando esses novos horizontes e que futuramente conseguirá corresponder aos anseios sociais da atualidade.

A gestão escolar, nas escolas visitadas, está passando por um processo de mudança e está tomando uma face de participação e seus gestores já consideram praticar tal modelo de gestão, embora que em alguns momentos observados o que imperou foi à gestão centralizadora.

Finalizando, deixamos através deste estudo o ensejo de contribuir para uma escola cada vez melhor, para um aprendizado cada vez maior dos alunos e uma satisfação bem relevante da sociedade em relação à escola.

REFERÊNCIAS

- GONÇALVES, Juçara dos Santos & CARMO, Raimundo Santos do. **Gestão escolar e o processo de Tomada de decisão**. 2001, 94 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia) – Centro de Ciências Humanas e Educação, Universidade da Amazônia, Belém.
- HORA, Dinair Leal da. **Gestão Democrática na Escola**. 6. ed. São Paulo: Papirus, 1994.
- KAZMIER, Leonard. J. **Princípios de Gerência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Pallas, 1975.
- LIBÂNEO, José Carlos. O sistema de organização e gestão da escola In: LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola** - teoria e prática. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001.
- LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. 5ª ed. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.
- LUCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2000.
- LÜCK, Heloísa. **A dimensão participativa da gestão escolar**. Gestão em Rede (Brasília), Curitiba, v. 57, n. out, p. 1- 6, 2004.
- _____. **Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências**. 2. ed. Curitiba: Editora Positivo, 2009. v. 1. 143 p.
- MODOLO, Camila Pilastrri. **A gestão escolar democrática participativa e a ação docente**. Trabalho apresentado como exigência parcial para a Conclusão do Curso de Pedagogia da Faculdade de Ciências, UNESP, Bauru: 2007.
- MOTTA, Fernando P. **Organização & Poder: Empresa, Estado e Escola**. São Paulo: Atlas, 1986.
- ROCHA, Cristino Cesário & OLIVEIRA, Adão Francisco de. Gestão escolar: conceitos, práticas e expectativas. In: **Educação, Democracia e Gestão Escolar** – vol. 1: Gestão Escolar, organizado por Adão F. de Oliveira e José Carlos de Melo. Goiânia, Editora da PUC Goiás, 2010.
- SANTOS, Christiane Soní Costa da Cunha. **Gestão da escola pública: desafio para a consolidação de uma educação democrática e participativa**. 2011, 20 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-graduação em Administração, Supervisão e Orientação Escolar) – Faculdade Redentor, Três Rios/RJ.

