REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL
ISSN -2359-1382
UFPE CE Centro de Educação dAEPE Departamento de Administração Escolar e Planejamento Educacional

A participação da comunidade educativa na gestão de uma escola pública

The educational community participation in the management of a public school

José Márcio Silva Barbosa[1]

Resumo
Este artigo mostra um estudo acerca da materialização da participação democrática para o funcionamento da gestão de uma escola pública, a partir da percepção do diretor escolar. Busca-se entender os reflexos sobre as práticas participativas e das ações que norteiam a realização do trabalho do diretor para atuação conjunta com seus pares em torno de objetivos comuns. Optou-se por uma pesquisa qualitativa de natureza bibliográfica e documental, combinada com estudo de caso e entrevista. Este estudo mostrou que a participação da comunidade escolar na gestão da escola gera um sentimento de compartilhamento que por si só estimula o enfrentamento de dificuldades, sendo associado à ideia do reconhecimento de que todos são responsáveis pelo conjunto de ações realizadas na escola.
Palavras-chave: Gestão Escolar; Participação; Diretor Escolar

Abstract
This paper presents a study about the materialization of democratic participation for the functioning of the management of a public school from the perception of school principal. It seeks to understand the reflexes on the participatory practices and actions that guide the performance of the director's work for joint action whit his peers around common objectives. A qualitative research of bibliographic and documentary nature was considered combined with case study and interview. This study showed that the participation of the school community in school management generates a feeling of sharing, encouraging them to face difficulties, being associated with the idea of recognition that everyone is responsible for the set of actions carried out at the school.
Keywords: Participation; School Management; School Principal.

Introdução

A defesa da participação da comunidade educativa na tomada de decisão no processo educativo da escola vem sendo colocada em discussão e desponta como fundamental para buscar a qualidade da escola e a garantia de uma gestão democrática. É um tema que mais

1 Doutor em Educação. Professor da Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG), na unidade de Divinópolis em Minas Gerais. E-mail: jose.barbosa@uemg.br https://orcid.org/0000-0003-4582-5009

CC BY

atenção tem recebido e ganha relevância nos processos de tomada de decisões em relação às necessidades e às demandas da comunidade educativa em que a escola se insere.

Uma das mais importantes funções da escola "é interagir e articular-se com as práticas sociais" (LIBÂNEO, 2018, p. 53). Há diferentes entendimentos em relação à participação. É preciso considerar que participação implica processos de organização e gestão de modo a encontrar acordo mútuo e coletivo para melhoria do trabalho pedagógico.

Mas o que se quer destacar aqui é o cumprimento da função educativa da escola, que exige o envolvimento dos atores da comunidade escolar na definição de aspectos substantivos que garantam sua participação na tomada de decisão nos processos decisórios da gestão escolar.

Em relação ao trabalho entre pessoas, entendemos que os discentes e funcionários, família, alunos e a sociedade em torno da comunidade educativa também fazem parte do processo. Com isso, não é possível pensar em participação da comunidade escolar sem envolver toda a equipe da gestão, vinculando-a às formas mais democráticas no trabalho do diretor escolar.

Neste sentido, o objetivo geral desta pesquisa é mostrar um estudo acerca da materialização da participação democrática para o funcionamento da gestão de uma escola pública a partir da percepção do diretor escolar. Busca-se entender os reflexos sobre as práticas participativas e das ações que norteiam a realização do trabalho do diretor para atuação conjunta com seus pares, em torno de objetivos comuns.

Há uma questão bastante atual que precisa ser abordada neste texto: Como o diretor escolar garante o direito à participação da comunidade educativa nos assuntos de sua gestão, e o que ele leva em consideração para que sua gestão seja mais democrática com o envolvimento de todo o coletivo na tomada de decisões?

Mas para que uma proposta desta se torne exequível, é necessário interpretar o envolvimento da comunidade educativa que é dado às pessoas, com o intuito delas expressarem suas opiniões, debaterem e discutirem sobre seu ponto de vista. É fácil perceber isso pelo jeito como o diretor escolar conduz no espaço de sua gestão a participação e o

CC BY

engajamento de todos os segmentos, a um esforço de diálogo efetivo e abrangente da realidade e na oportunidade de se fazer ouvir.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa de caráter bibliográfico, embasada em autores que apresentam um posicionamento dialógico sobre o tema proposto. Tendo como respaldo a técnica de análise documental e a entrevista semiestruturada, tivemos a pretensão de cobrir a amplitude do debate.

Além disso, a metodologia empregada foi a do estudo de caso, buscando compreender a realidade vivenciada pelo diretor escolar, aprofundando com ele suas práticas participativas na gestão, com o intuito de compreender a participação da comunidade escolar nos assuntos escolares de sua gestão. Desse modo, o foco de atenção sobre a atuação do diretor escolar que se mostrou de maneira situada no contexto gestacional da escola, permitiu almejar no individual, algumas expressões em relação à participação democrática na ocorrência de sua gestão escolar.

Para analisar estas questões, o artigo está organizado por esta introdução e pelas considerações finais, sendo dividido em três partes. A primeira parte aborda o sentido do termo participação sob a designação da legislação brasileira no intuito de fornecer uma orientação geral no âmbito nacional. A segunda parte traz a participação como estratégia de apoio à gestão escolar, visando a estabelecer uma relação com a comunidade educativa em seus aspectos construtivos. E por fim, na terceira parte, são discutidos o espaço da participação no contexto profissional do diretor escolar de uma escola pública na região de Belo Horizonte – Minas Gerais e a percepção do dirigente sobre alguns aspectos da participação da comunidade educativa na tomada de decisão relativa a assuntos escolares.

O sentido do termo participação sob a designação da legislação brasileira

Para a definição e compreensão do sentido do termo participação, será útil a consulta aos documentos da legislação brasileira objetivando fornecer uma orientação geral em âmbito nacional que seja coerente com o tema proposto.

Esta constatação ganha destaque ao percebemos que a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9.394, sancionada em 1996, determina, entre outros aspectos, que "a gestão

CC BY

democrática do ensino público na educação básica pode ter a participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes" (BRASIL,1996, s/p.).

Nesse sentido, uma das principais funções do gestor escolar, dentro de uma perspectiva de gestão participativa na escola, é unir e coordenar a ação dos atores envolvidos no processo administrativo-pedagógico. Em outras palavras, um ponto que deve ser destacado na visão de Gutierrez e Cattani (2013) é que a participação se funda no exercício do diálogo entre as partes.

Ao pretender explicar o conceito que aparece na lei, Cury (2002) afirma que a gestão democrática como princípio da educação nacional, presença obrigatória em instituições escolares públicas, é a forma dialogal, participativa com que a comunidade educacional se capacita para levar a termo um projeto pedagógico de qualidade, nascendo desta gestão "cidadãos ativos, participantes da sociedade como profissionais compromissados.

O artigo 43 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional deixa claro que a administração e a gestão do sistema educativo devem assegurar o pleno respeito pelas regras de democraticidade que visem à consecução de objetivos pedagógicos e educativos, nomeadamente, no domínio da formação social e cívica.

Desse modo, o sistema educativo deve ser dotado de estruturas de âmbito nacional, regional autônomo, regional e local, que assegurem sua interligação com a comunidade mediante adequados graus de participação dos professores, dos alunos, das famílias, das autarquias, das entidades representativas das atividades sociais, econômicas e culturais e ainda de instituições de caráter científico.

Ao se propor atingir esses objetivos, serão adotadas formas orgânicas de descentralização dos serviços, cabendo ao Estado, através do ministério responsável pela coordenação da política educativa, garantir a necessária eficácia e unidade de ação (BRASIL, 1996, s/p).

E no que diz respeito ao artigo 45,

> [...] em cada estabelecimento ou grupo de estabelecimentos de educação, a administração e a gestão deverão se orientar pelos princípios da democraticidade e da participação de todos os implicados no processo educativo, tendo em atenção as características específicas de cada nível de educação e ensino [...]. A direção de cada estabelecimento ou grupo de

CC BY

> estabelecimentos dos ensinos básico e secundário é assegurada por órgãos próprios, para os quais são democraticamente eleitos os representantes de professores, alunos e pessoal não docente, sendo apoiada por órgãos consultivos e por serviços especializados, num e noutro caso, segundo modalidades a regulamentar para cada nível de ensino (BRASIL, 1996, s/p).

Tendo como referência a legislação brasileira, a concepção de gestão participativa acentua a importância de buscar objetivos comuns a todos os envolvidos nos processos educativos da escola. Analisar essa concepção é compreender a direção por onde a equipe escolar irá trilhar o caminho, tendo por característica principal as redes de relações nas quais a sua gestão demanda um novo enfoque democrático.

Entre os principais tipos de medidas que têm sido tomadas, podemos destacar:

> A descentralização da administração da educação, destinada a assegurar uma maior participação das autarquias na definição de uma política educativa local e na gestão do sistema, nomeadamente das escolas individualmente consideradas; a devolução de poderes e competências, por parte da administração central ou regional, aos órgãos de gestão das próprias escolas; com o reforço da sua autonomia e a sua abertura à participação (por vezes majoritária) dos representantes dos pais e de outros elementos da comunidade; o desenvolvimento de uma gestão participativa nas escolas, com a criação de estruturas e processos que permitam o envolvimento dos trabalhadores na tomada de decisão e nas modalidades de funcionamento da organização (LUCK et al., 2012).

Esta modalidade de participação abrange unicamente os elementos da organização que, pela sua atividade na própria escola, contribuem para que ela cumpra sua missão e atinja as finalidades que lhe são atribuídas.

Recentemente, a educação nacional passou a contar com o novo Plano Nacional de Educação (PNE), como um dos principais instrumentos das políticas educacionais brasileiras com início em 2014 e vigência até 2024.

Entre as 20 metas estruturantes em nível nacional e as respectivas estratégias para melhoria e a organicidade da educação nacional, bem como o claro benefício com que os gestores educacionais poderão identificar as potencialidades das dinâmicas locais, o documento traz ainda a prerrogativa que visa a ampliar a mobilização e a participação do processo de gestão democrática na escola.

CC BY

A meta 19 em questão diz respeito, especificamente, à democratização da educação como uma diretriz para a educação nacional, associada "a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da união para tanto" (BRASIL, 2014, s/p).

E, ao envolver as instituições educativas e considerar os níveis de ensino, a meta 19 contribui, entre outras diretrizes, para o efetivo exercício da participação coletiva nas questões atinentes à organização e à gestão da educação nacional, destacando algumas estratégias, a saber: a constituição e o fortalecimento da participação estudantil e de pais por meio de grêmios estudantis e de associação de pais e mestres (Estratégia 19.4); a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos de educação, assegurando a formação de seus conselheiros (Estratégia 19.5); a construção coletiva dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares participativos (Estratégia 19.6); e a efetivação de processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira (Estratégia 19.7) (BRASIL, 2014, s/p).

Com isso, vivemos atualmente um momento fecundo de possibilidades com bases legais mais avançadas na educação brasileira. É possível desenvolver um bom trabalho escolar alinhado ao plano de educação para melhoria da qualidade em educação.

Conforme são propostos tais marcos legais, a participação na gestão escolar revela a importância de a escola rever sua atuação continuamente, consultando os participantes para orientar a efetiva prática de seu trabalho, mediante o caminho que se pretende chegar ao trabalho cotidiano.

A participação como estratégia de apoio à gestão escolar

Numa perspectiva democrática de organização e gestão escolar, a participação de todos os segmentos da comunidade educativa é fundamental. Isto significa que todos os envolvidos no processo educativo da escola têm direito a participar de uma construção permanente e coletiva, permitindo uma definição dos rumos e das prioridades das escolas numa perspectiva emancipatória, levando realmente em consideração os interesses e as necessidades da maioria da comunidade educativa.

CC BY

> Pela participação na organização e na gestão do trabalho escolar, os professores podem aprender várias coisas: tomar decisões coletivamente, formular o projeto político-pedagógico, dividir com os colegas as preocupações, desenvolver o espírito de solidariedade, assumir coletivamente a responsabilidade pela escola, investir no seu desenvolvimento profissional (LIBÂNEO, 2018, p. 35).

De fato, são inúmeras as possibilidades expressas na participação da comunidade educativa no contexto escolar. Não se pode perder de vista que todos os envolvidos na tomada de decisões nos assuntos escolares podem ser a base para a construção e o fortalecimento da identidade escolar.

Estudos recentes vêm insistindo na importância da comunidade educativa exercitar seu direito de participar da gestão escolar, mediante práticas de envolvimento de todos os segmentos.

Ao considerar que uma escola democrática não pode ser gerida por uma única pessoa, mas deve ser gerida pelo coletivo, privilegiando os espaços mais amplos de discussão e decisão entre os segmentos da comunidade escolar, fica mais fácil tomar decisões se tiverem clareza sobre os rumos desejados para o funcionamento da escola.

Considerando o fato de que a escola pública pode contribuir fundamentalmente para a construção de uma cidadania participativa, há um forte consenso que existe um amplo território a ser investigado quanto à necessidade de mudanças na gestão escolar. O problema é que as posições sobre os objetivos e funções da escola vêm se diversificando cada vez mais nas últimas décadas.

Pelo menos uma linha de orientação escolar vem se destacando no meio educacional em relação às finalidades da escola: o direito à participação na tomada de decisão na escola passa a ser uma estratégia de apoio, visto como possível ao alcance da necessidade de autonomia escolar para repensar as relações cotidianas da comunidade escolar (diretores, professores, pais e alunos).

Em termos práticos, nenhum problema da gestão escolar pode ser enfocado isoladamente. Essa forma de ver a dinâmica da vida da escola leva a considerar a organização escolar como uma instituição aberta, dialógica, democrática e compartilhada nas mais

CC BY

diversas situações escolares, envolvendo, desse modo, práticas que buscam soluções próprias para seus problemas, portanto, mais adequadas às suas necessidades.

No entanto, parece-nos crucial entender o termo conceitual. Participação provém do latim *participatio,* que significa a ação e o efeito de participar, que é intervir, tomar parte, ser parte de, compartilhar, denunciar, podendo também ser empregado com referência à capacidade de os cidadãos se envolverem nas decisões políticas de um País, organização ou grupo (SILVA, 2014).

Há muitas formas de participação da comunidade escolar. A respeito dos diferentes condicionamentos internos da participação, cumpre mencionar que:

> Com respeito à diversidade de interesses dos grupos que se relacionam no interior da escola, há que se reconhecer, preliminarmente, a identidade de interesses sociais estratégicos por parte de professores, demais funcionários, alunos e pais, já que, na escola pública que atende as camadas populares, todos são trabalhadores, no sentido mais amplo do termo. Todavia, isso não significa que os atos e as relações no interior da instituição escolar se deem de forma harmoniosa e sem conflitos, já que a consciência de tais interesses mais amplos não se dá de forma frequente nem imediata (PARO, 2016, p. 58).

Desse modo, articular a participação da comunidade na gestão escolar pressupõe a existência de um espaço real de autonomia da escola, e o reconhecimento das diferentes competências e atribuições dos atores organizacionais. Por isso, deve-se pensar que a participação é um processo de conquista que ocorre mediante atividades democráticas, sendo indicada como uma estratégia que garanta o processo de democratização da escola.

Para Lück (2011), democracia é vivência social, comprometida com o coletivo. Como escreve a autora,

> Democracia se expressa como condição fundamental para que a organização escolar se traduza em um coletivo atuante, cujos deveres emanam dela mesma, a partir de sua maturidade social, e se configuram em sua expressão e identidade, que se renova e se supera continuamente (LÜCK, 2011, p, 56).

O exercício de práticas de gestão democrática e participativa a serviço da escola requer determinadas ações centradas no indivíduo e no coletivo, "possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no

CC BY

funcionamento da organização escolar" (LIBÂNEO, 2018, p. 89). Sendo assim, permite que a escola atue simultaneamente com pessoas e suas estruturas.

Quanto à primeira, é preciso dar condições (recursos, formação, motivação) para que os diferentes membros da organização explorem em conjunto suas zonas de iniciativa e afetem sua autonomia relativa aos processos de tomada de decisão coletiva e à sua negociação (BARROSO, 1995).

Além disso, "proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com comunidade, favorecendo uma aproximação maior entre professores, alunos e pais" na perspectiva de Libâneo (2018, p. 89).

Quanto à segunda, é preciso encontrar formas de organização e de execução do trabalho na escola que quebrem o isolamento das pessoas, dos espaços e das práticas, induzam a constituição de equipes, estabeleçam a circulação da informação, democratizem as relações, responsabilizem os atores e permitam elaborar e executar projetos em conjunto (BARROSO, 1995).

> É fundamental estabelecer uma íntima relação entre ideias e estratégias. Podemos sugerir que a adoção de um método constitui-se em necessária circunstância mediadora nessa inter-relação, uma vez que o método consiste em uma concepção clara da realidade, associada ao modo de agir para realizá-la (LÜCK, 2011, p. 70).

Para tanto, devem ser levados em consideração os contextos em que se aplica. Se na escola não existe um ambiente favorável aos valores da participação, nestas condições é preferível começar por desenvolver estratégias mais localizadas que incidam, por exemplo, nas reuniões dos conselhos de turma, ou nas reuniões com os pais, do que iniciar abruptamente exigentes e complexos processos de participação, como aquele que implica a elaboração de um projeto educativo de escola.

É possível também que a escola, para a efetivação da gestão participativa e democrática, possa implementar os mecanismos de participação da comunidade escolar como conselho escolar, conselho de classe, associações de pais e mestres, grêmio estudantil, fóruns, assembleias e parcerias.

CC BY

Existe outro aspecto do trabalho pedagógico que tem relação com a participação na tomada de decisão. O conceito sobre participação implica compartilhar poder (LÜCK, 2011), ou seja, "compartilhar responsabilidades por decisões tomadas em conjunto com uma coletividade e o enfrentamento dos desafios de promoção de avanços no sentido de melhoria contínua e de transformações necessárias" (LÜCK, 2011, p. 44).

Essa afirmação se mostra particularmente interessante, pois, implica ao mesmo tempo, na visão de Paro (2015), a descentralização do poder que se dá na medida em que se possibilita cada vez mais aos destinatários do serviço público sua participação efetiva, por si ou por seus representantes, nas tomadas de decisão. E reitera sua discussão ao afirmar que sua legitimidade advém essencialmente da vontade livre e do consentimento daqueles que se submetem à sua direção.

Na visão de Cury (2012), nasce daí uma gestão de autoridade compartilhada. Entende-se, neste caso, por cultura de participação o reconhecimento, por todos os membros da organização e pelos seus dirigentes, da participação como um valor essencial que deve orientar todas as suas práticas (BARROSO, 1995).

Ao mergulhar neste universo, Silva (2014) afirma que, quando há participação social, os problemas são claramente identificados e as alternativas de ação, facilmente construídas. Então, pode-se dizer que a participação é o primeiro passo para efetivar uma democracia que garanta os direitos dos cidadãos para esta autora, que acrescenta ainda que a escola vem sendo um espaço para formar cidadãos, necessitando ter um caráter democrático e participativo, pois não há como se preparar para a democracia em meio ao autoritarismo. E. a ambiguidade na tomada de decisões em relação a uma questão pedagógica ou administrativa definida na escola pode demonstrar pouco interesse de algum membro da comunidade escolar em razão de diversos fatores. Lück *et al.* (2012) afirmam que se faz necessário envolver o coletivo na discussão do problema e chegar a um consenso com relação a seus pontos de vista sobre o que eles entendem como envolvimento nas decisões e como este envolvimento se processará.

O espaço da participação no contexto profissional do diretor de uma escola pública

CC BY

> O primeiro aspecto a ser destacado para evidenciar a especificidade da escola pública é sua intensa relação com a comunidade, quer na prática cotidiana da administração, quer no que se refere à enorme heterogeneidade cultural que caracteriza a sociedade brasileira (GUTIERREZ, CATANI, 2013, p. 86).

A análise das possibilidades de participação da comunidade educativa na gestão de uma escola pública localizada na região de Belo Horizonte nos remete à compreensão do que acontece no trabalho pedagógico e na interação do diretor escolar com sua equipe.

Com isso, identificar sua opinião sobre a gestão escolar tomando como referência a participação de todos envolvidos aos processos educativos da escola (pais, alunos, professores e comunidade em geral) passa necessariamente pela discussão da articulação das atividades escolares à participação da comunidade educativa.

A primeira questão abordada trata das estratégias e dos eventos que têm sido utilizados no interior da escola para envolver pais, professores e alunos na solução de problemas e na tomada de decisões sobre os projetos educativos. Segundo nosso entrevistado:

> Bom, nós fazemos reuniões periodicamente com professores com maior frequência e, esporadicamente, também com os pais. As reuniões com os pais são geralmente reuniões extras que a gente convoca quando a gente precisa da opinião deles pra tomar alguma decisão. Para algumas decisões mais difíceis, a gente convoca os pais. Agora há momentos em que as reuniões são oficiais, formais, que são as assembleias, quando a gente tem que convocar os pais, a comunidade escolar para informar e referendar ou eleger algumas prioridades. E nós temos reuniões extras com os pais, reuniões periódicas com os professores. São as assembleias já previstas pelos calendários. São fóruns que a gente utiliza para tomar decisões, havendo outro fórum que é permanente, esse é bem sério, é o colegiado. O colegiado é composto por todos os representantes da escola, representantes dos funcionários, dos professores e dos alunos. Então as decisões, principalmente no que se diz respeito ao gasto da verba pública, têm que passar primeiro pelo colegiado, para depois a gente gastar (Depoimento do diretor escolar).

Estas são, por certo, questões direcionadas a observações a serem praticadas na escola tendo como foco a melhoria de seu trabalho educacional. E essa habilidade do diretor escolar constitui uma condição fundamental na construção participativa, com fortes características interativas.

CC BY

Entretanto, reconhecemos a especificidade da democratização da escola para atingir os objetivos educacionais e para "o cumprimento de metas e responsabilidades decididas de forma colaborativa e compartilhada, é preciso de uma mínima divisão de tarefas e a exigência de alto grau de profissionalismo" (LIBÂNEO, 2018, p. 91).

Outra questão que nos levou a promover essas discussões foi relativa ao grau de liberdade que pais, professores e alunos têm para a tomada de decisão na gestão de sua escola. Na visão do diretor:

> Nesses fóruns que citei, a gente convoca os pais e convoca a comunidade escolar exatamente para tomar decisões, As decisões deles também são tão importantes quanto a minha opinião e a dos professores. E, quando a gente leva a maioria à plenária para votar, cada voto vale um voto e todos os votos têm o mesmo peso. A gente tem que levar em consideração a opinião deles e a opinião de todos. O colegiado é um órgão permanente, tem uma assembleia que a gente faz e convoca toda a comunidade escolar e essa assembleia elege os representantes do colegiado. É um fórum, uma comissão permanente, então sempre que a gente tem que tomar uma decisão, a gente convoca o colegiado e toma as decisões. Os votos são igualitários, têm o mesmo peso, o voto do aluno, o voto dos pais, o voto dos funcionários (Depoimento do diretor escolar).

Observamos, porém, que este entendimento das relações entre o diretor e a comunidade educativa constitui um clima favorável para um melhor funcionamento da organização escolar bem como dos assuntos ali tratados. Num entendimento mais amplo, "o mais importante são as relações internas, o nível de transparência, o grua de autonomia e responsabilidade dos membros e possibilidade de interferir efetivamente na construção de um plano consensual de ação coletiva" (GUTIERREZ, CATANI, 2013, p. 80). Em razão disso, "aos gestores escolares, ao liderar reuniões com esse fim, cabe, portanto, estar atentos às possibilidades de canalizar para o grupo as ideias e energias individuais" (LÜCK, 2012, p. 96).

Sobre as opiniões e as sugestões do coletivo visando a garantir o direito de participação na escola e o modo como dinamizam ações para a construção de níveis desejados ao trabalho conjunto da escola, o diretor argumenta que:

> Nossa gestão é pautada na participação, então nós fazemos uma gestão compartilhada e várias decisões estruturadas na escola foram tomadas no coletivo. Não é só ideia nossa, por exemplo, a transferência da sala dos

CC BY

> professores, não foi decisão do diretor, foi ideia do coletivo. O pessoal sugeriu, nós avaliamos e vimos que era mais interessante a mudança e a fizemos. E assim há várias ações que a gente implementa, que são oriundas da comunidade, dos professores e dos pais (Depoimento do diretor escolar).

Preocupado com essa questão, Lück (2012, p. 78) afirma que "em que pese o entendimento da importância da participação coletiva de pessoas na construção da realidade de que fazem parte, essa ideia não se traduz facilmente em prática". Dessa forma, Gutierrez e Catani (2013) mostram que isto significa dizer que, quando falamos em gestão participativa no âmbito da escola pública, estamos nos referindo a uma relação entre desiguais onde vamos encontrar uma comunidade educativa não muito preparada para a prática da gestão participativa da escola.

Assim, constata-se que "aos responsáveis pela gestão escolar, compete, portanto, promover a criação e a sustentação de um ambiente propício à participação plena no processo social escolar de seus profissionais" (LÜCK, 2012, p. 78).

Para o entendimento dos aspectos pedagógicos e administrativos que um diretor escolar deve levar em consideração para que a gestão de sua escola seja participativa e democrática com o envolvimento de todo o coletivo na tomada de decisões, percebemos que:

> Acho que tudo isso, que as perguntas passam pela discussão do coletivo, especificamente quando fala do pedagógico, aí já não é geralmente, pode ser uma falha dessa nossa gestão. Nós não convocamos os pais para tratar das questões pedagógicas. Essa é uma questão reservada ao grupo de profissionais e educadores da escola. Então nós convocamos grupos de professores, coordenadores e trabalhadores da educação e nós, praticamente, tomamos a decisão, decisão que envolve todos os aspectos das organizações da escola. No final de cada ano, fazemos o planejamento do ano seguinte, como vamos dividir a turma, como vamos organizar isso, sendo este planejamento feito no coletivo (Depoimento do diretor escolar).

Em relação ao entendimento da participação com presença, a autora nos alerta que "devido à atuação passiva e à inércia adotada, as pessoas fazem parte, mas não são participantes ativas, pois não atuam conscientemente para construir a realidade de que fazem parte" (LÜCK, 2012, p. 78). É importante que todo assunto escolar seja discutido com toda a equipe escolar, "implicando a livre escolha dos objetivos e processos de trabalho e a construção conjunta do ambiente de trabalho" (LIBÂNEO, 2018, p. 89).

CC BY

E por fim, ao questionarmos se havia alguma outra informação que o senhor gostaria de acrescentar sobre a participação de pais, alunos, professores e comunidade em geral na tomada de decisões na gestão de sua escola, o gestor escolar afirmou que:

> Bom, só vou reforçar a importância da participação de todos numa gestão democrática. Porque muitas vezes você tem as ideias e quando você leva para o grupo, você percebe que sua ideia não era tão boa quanto você pensava. É fundamental ouvir e respeitar a voz e as questões e opiniões para serem discutidas. São importantes esses fóruns para tomar decisões (Depoimento do diretor escolar).

Com base nisso, Barroso (1995) reafirma que a gestão está intimamente ligada ao desenvolvimento de uma cultura de participação na própria escola. O autor argumenta que a participação na gestão da escola é crucial no exercício profissional do diretor escolar, que deverá promover e incentivar, tanto da parte de quem tem a responsabilidade de efetivá-las, como das próprias pessoas (professores, alunos, pais) em virtude das quais eles passam a gozar de algo que lhes pertence como tal: o direito à participação na tomada de decisões da escola.

Considerações finais

O foco da discussão da pesquisa centrou-se no estudo acerca da materialização da participação democrática para o funcionamento da gestão de uma escola pública, a partir da percepção do diretor escolar. Busca-se entender os reflexos sobre as práticas participativas e das ações que norteiam a realização do trabalho do diretor para atuação conjunta com seus pares em torno de objetivos comuns.

A instituição escolar visitada mostra-se fortemente influenciada pelas questões participativas no contexto escolar. Em verdade, ela partiu da inquietação acerca de como se efetiva a articulação entre o diretor escolar e a comunidade educativa na tomada de decisões sobre assuntos escolares.

Com base nessa perspectiva, importa destacar que a participação na gestão deve envolver de maneira plena cada membro da equipe escolar que a compõe bem como incentivar todos os integrantes ao compromisso participativo em suas ações ou na tomada de decisões. Com isso, a participação da comunidade educativa acaba por atribuir

CC BY

responsabilidades quase que total a todos os envolvidos direta ou indiretamente no destino da escola.

Sem a ambição de fazer generalizações, apresentamos o resultado de um momento específico, com foco apenas no participante da pesquisa, já que o diretor escolar é considerado o responsável último das decisões tomadas pela equipe escolar.

Quanto às impressões do diretor escolar, a participação da comunidade escolar deve partir do coletivo, percebido no próprio trabalho pedagógico. Ao nosso horizonte, a garantia do direito à participação do coletivo em circunstâncias particulares de vivência dessa escola deverá ser feita em termos de reconhecimento daqueles que vivenciam as situações diárias da escola.

Feito esse rápido levantamento, teremos ainda um desafio cada vez mais nítido na gestão escolar. Não se pode ignorar a participação das famílias no contexto de sua gestão. Parece que em alguns casos a direção está dando as costas a uma escola verdadeiramente democrática. Tal postura impõe à escola repensar as diversas estratégias e traçar múltiplos mecanismos para alcançar os diferentes níveis de participação de todos os segmentos.

Além disso, o desafio então consiste em encontrar um equilíbrio entre escola, pais, professores, diretores e comunidade em geral, a que escola está submetida por meio de órgãos representativos.

Para tal, consideramos duas características mais marcantes de discussão ao longo do texto. A primeira delas consiste na defesa do direito de toda a comunidade em geral de participar da tomada de decisão no processo educativo da escola. Em consequência, no âmbito escolar, a ideia da participação aponta questões relativas ao entendimento do contexto e seus desdobramentos no cotidiano da instituição. Isto faz com que o diretor escolar venha buscar a democratização de sua escola.

A propósito, a gestão democrática da escola, na percepção do diretor escolar, sempre traz um potencial do fazer acontecer, de direcionar a ação, de induzir transformações, quaisquer que sejam as efetivas práticas de gestão participativa realizada no contexto da sua escola. Daí que a questão central em torno da participação coletiva da escola parece residir nas possibilidades de ela poder ampliar seus espaços de iniciativa no poder de decisão.

CC BY

A segunda é que, na prática, a participação da comunidade educativa tem sido muito mais associada à preocupação com a solução de problemas definidos anteriormente pelo diretor escolar. Tal situação demandaria atitudes de transparência, abertura e flexibilidade para auxiliar o diretor escolar na tomada de decisões para o benefício de toda comunidade escolar.

Desse modo, as ocorrências na gestão da escola não são ações isoladas, mas uma interação de acontecimentos que interferem na tomada de decisões. Isso quer dizer que os integrantes da organização participativa dessa escola têm significativa relevância institucional por serem atores ativos e atuantes nas definições de ações.

Conclui-se que a relação entre a participação da comunidade educativa e o diretor escolar vem sendo construída de forma coletiva e democrática como meio de mediar a tomada de decisão formada pela convivência entre a equipe que executa visando a ações e a interesses comuns.

Referências

BARROSO, J. **Para o desenvolvimento de uma cultura de participação na escola.** Coleção: Cadernos de Organização e Gestão Curricular. Editora: Instituto de Inovação Educacional, 1995.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de n. 9.394 de 20 de dezembro de 1996.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm. Acesso em 07 de abril de 2016.

BRASIL**, Lei n. 13.005 de 25 de junho de 2014.** Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26 de junho de 2014. Edição Extra. Disponível em http://www.planalto.gov.br/CCivil03/ato2011-2014/leiqL13005.htm. Acesso em 18 de maio de 2019.

CURY, C. R. J. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, São Bernardo do Campo, v. 18, n. 2, p. 163-174, jul./dez, 2002.
GUTIERREZ, G. L.; CATANI, A. M. Participação e gestão escolar: conceitos e potencialidades. In: FERREIRA, N. S. C. (org.). **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. SP: Cortez, 2013, p. 75 – 94.

CC BY

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola**: Teoria e Prática. São Paulo: Heccus editora, 2018.

LÜCK, H. **A gestão participativa na escola.** Petrópolis: RJ, Editora Vozes, 2011.

LÜCK, H.; FREITAS, K. S.GIRLING, R.; KEITH, S. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

PARO, V. H. **Diretor escolar:** educador ou gerente? São Paulo: Cortez, 2015.

_____. **Gestão democrática da escola pública.** São Paulo: Cortez, 2016
.

SILVA, M. P. **A participação da comunidade escolar na gestão democrática**: Os mecanismos de participação. Especialização em Gestão Escolar do Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares CEAM, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2014.

Recebido em: 01-03-2021
Aceito em: 20-05-2021

CC BY