

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SANTOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* MESTRADO EM  
EDUCAÇÃO

**A CONSTRUÇÃO DA GESTÃO PARTICIPATIVA NA ESCOLA:  
um estudo de caso**

VIRGINIA FERNANDES CAVAZZANI

Santos

2007

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SANTOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* MESTRADO EM  
EDUCAÇÃO

**A CONSTRUÇÃO DA GESTÃO PARTICIPATIVA NA ESCOLA:  
um estudo de caso**

VIRGINIA FERNANDES CAVAZZANI

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação *stricto sensu* em Educação da Universidade Católica de Santos, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Educação.

Orientador: Profa. Dra. Sueli Mazzilli.

Santos  
2007

Dados Internacionais de Catalogação

Sistema de Bibliotecas da Universidade Católica de Santos – UNISANTOS

*SibiU*

C376c.	CAVAZZANI, Virginia Fernandes A construção da gestão participativa na escola: um estudo de caso/ Virginia Fernandes Cavazzani –Santos: [s.n], 2007. 123 f.; 30 cm. (Dissertação de Mestrado – Universidade Católica de Santos, Programa em Educação)  I. Cavazzani, Virginia Fernandes. II.Título  CDU 37(043.3)
--------	---

Financiado pelo Programa BOLSA MESTRADO da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo, amparado no Decreto Nº 48.298, de 3 de dezembro de 2003 e na Resolução SE 105, de 1-12-2004.

**COMISSÃO JULGADORA**

---

---

---

Autorizo, exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta dissertação por processos fotocopiadores ou eletrônicos.

Santos, 09/11/2007. .

Assinatura: \_\_\_\_\_

## DEDICATÓRIA

A Elza, minha mãe, amiga e professora,  
Aos meus filhos Erik e Fábio,  
meus maiores incentivadores  
e a meu pai Flávio [ em memória].

## AGRADECIMENTOS

Foram muitos, os que me ajudaram a concluir este trabalho.

Meus sinceros agradecimentos...

A Deus, pois, sem sua ajuda, nada teria sido possível;

À minha família, pela confiança e pelo apoio;

Aos meus filhos Erik e Fábio pela compreensão pela ausência,

À Flávia minha sobrinha pela ajuda e colaboração;

Às amigas Dra. Mariangela Camba e Ms. Maurina Passos de Oliveira,  
pelo incentivo e credibilidade na minha capacidade em realizar esse curso

À diretora Maria José Vieira, pela gentileza com que me recebeu  
colocando-me à disposição dos arquivos e espaços escolares.

Aos membros da comunidade escolar pesquisada,  
pela colaboração e atenção dispensada

Ao Narcizio, meu companheiro e amigo pelo apoio,  
nos momentos mais difíceis dessa jornada.

Aos professores e colegas do curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu*  
em Educação da Universidade Católica de Santos,  
pelas trocas de informações, pelo convívio e motivação nessa jornada.

Às Professoras Dra. Maria Angélica R. Martins e Dra. Cecília Luísa Broilo,  
pelas valiosas sugestões, na banca de qualificação;

À Professora Dra. Sueli Mazzilli,  
por aceitar a orientação desse estudo e conduzir seu  
desenvolvimento, com muita sabedoria e paciência.



## EPÍGRAFE

*“Não posso ser professor se não percebo cada vez melhor que, por não poder ser neutro, minha prática exige de mim uma definição. Uma tomada de posição. Decisão. Ruptura.*

*Exige de mim uma escolha entre isto e aquilo.*

*Sou professor a favor da luta constante contra qualquer forma de discriminação, contra a dominação econômica dos indivíduos. Sou professor contra a ordem capitalista vigente que inventou esta aberração: a miséria na fartura. Sou professor a favor da esperança que me anima apesar de tudo. (...)*”

***Paulo Freire, educador***

## RESUMO

É comum identificar nas escolas o convencimento de que as decisões e os problemas ali existentes devam ser absorvidos e resolvidos pelo diretor, revelando uma postura acrítica em relação a uma forma de gestão centralizada na figura do diretor, que o coloca como controlador das ações e todos demais integrantes do processo educativo como meros executores ou expectadores. Por que isto acontece? Onde e com quem as pessoas aprenderam a adotar e a corroborar esse tipo de gestão? Este modo de conceber e realizar a gestão escolar tem origem no fato da administração escolar ter incorporado as concepções e práticas da teoria de administração de empresas. A partir da década de 1980, a expectativa de democratização da educação e da escola passa a incorporar a produção teórica e o papel do diretor constitui-se num importante foco de análise nos estudos sobre gestão escolar. Desde então, embora seja comum, nos diferentes sistemas educacionais, observar-se a tendência a afirmar a opção por uma gestão participativa sem que sejam implementadas ações que de fato a consolide, existem escolas que vêm demonstrando resultados positivos, quando são estabelecidas parcerias entre seus membros, na busca de solução para seus problemas. Por tomar conhecimento de uma escola pública, cuja diretora vinha implementando ações com vistas a incentivar e fortalecer a participação dos diferentes segmentos que compõem a unidade escolar, foi realizada esta investigação sobre aquela experiência de gestão participativa, com o objetivo de conhecer e analisar as iniciativas que vinham sendo implementadas por aquela diretora, com vistas a instituir um modelo de gestão participativa naquela escola e que procedimentos vinham sendo adotados com esta finalidade. Para contextualizar a pesquisa, procedeu-se à análise de documentos da Secretaria Municipal de Educação e da própria escola, no intuito de identificar indicativos que pudessem ser tomados como orientadores das práticas de gestão pretendida naquele sistema de ensino. A coleta de dados foi realizada através de entrevistas com a diretora, aplicação de questionários a professores, funcionários e pais e da observação de atividades da escola. Dos dados obtidos, foram extraídos aqueles que se constituíram em foco desta pesquisa: as práticas de gestão da diretora que indicam estímulo aos processos participativos e os modos de realização adotados. Para análise dos dados valemo-nos das categorias das formas de participação: como presença, como expressão verbal, como representação e como engajamento, da produção teórica de Heloisa Lück e de Vitor Paro sobre o tema. Através desta pesquisa foi possível identificar que esta diretora favorece a participação das pessoas nos vários processos do cotidiano escolar antes da tomada de decisão na solução dos problemas da escola, tais como: nas reuniões, nas assembleias dos alunos, nas reuniões de acolhimento aos pais, professores e alunos e que estabelece um fluxo de comunicação entre todos os membros da escola, além de incentivar e promover situações de diálogo entre os vários sujeitos. Foi possível também constatar que há um esforço por parte do Sistema Municipal de Ensino, que contribui com a comunicação através da divulgação de documentos e das capacitações dos professores pela TV Educativa, que ocorrem quinzenalmente.

Palavras-chave: gestão escolar; gestão participativa; sistema municipal de educação de Jundiá.

## ABSTRACT

It is common to identify in the schools the persuasion of that the there existing decisions and problems must be absorbed and be decided by the director, disclosing a acrítica position in relation to a form of management centered in the figure of the director, who places it as controlling of the actions and all excessively integrant of the educative process as mere executors Why this happens? Where and with who the people had learned to adopt this type of management? This way to conceive and to carry through the pertaining to school management has origin in the fact of the pertaining to school administration to have incorporated the practical conceptions and of the theory of business administration. Since of 1980, the expectation of democratization of the education and the school starts to incorporate the theoretical production and the paper of the director consists in an important focus of analysis in the studies on pertaining to school management. Either since then, even so common, in the different educational systems, to observe trend to affirm the option to it for a participative management without that actions are implemented that of fact consolidate it, exist schools that they come demonstrating resulted positive when partnerships between its members are established, in the brainstorming for its problems. For taking knowledge of a public school, whose managing vine implementing action with sights to stimulate and to fortify the participation of the different segments that you compose the pertaining to school unit, was carried through this inquiry on that experience of participative management, with the objective to know and to analyze the initiatives they came being implemented for that director, with sights to institute a model of participative management in that school and that procedures came being adopted with this purpose. To contextualize the research, it was proceeded analyzes it of documents of the City department of Education and the proper school, in intention to identify indicative that could be taken as orienting by practical by management intended in that system of education. The collection of data was carried through interviews with the director, application of questionnaires the professors, employees and parents and of the comment of activities of the school. Of the gotten data, those had been extracted that if had constituted in focus of this research: the practical ones of management of the director that indicates stimulation to the participative processes and the adopted ways of accomplishment. For analysis of the data we use ourselves of the categories in the participation ways: as presence, as verbal expression, as representation and as engagement, the theoretical production of Heloisa Luck and Vitor Paro on the subject. Through this research it was possible to identify that this director favors the participation of the people in the some processes of the daily pertaining to school before the taking of decision in the solution of the problems of the school, such as: in the meetings, in the assemblies of the pupils, in the meetings of shelter to the parents, professors and pupils and that it establishes a communication flow enters all the members of the school, besides stimulating and promoting situations of dialogue between the some citizens. It was possible also to evidence that it has an effort on the part of the System of Municipal of Education, that contributes with the communication through the spreading of documents and the qualifications of the professors for the Educative TV, that occur biweekly.

**KEYWORD:** pertaining to school management; participative management; municipal system of Education of Jundiaí.

## SIGLAS

ANPAE – Associação Nacional de Profissionais de Administração da Educação

APM – Associação de Pais e Mestres

CF – Constituição Federal

CPTM – Companhia Paulista de Trens Metropolitanos

COFAEJ – Comunidade Fazendo Arte nas Escolas de Jundiaí

EDUCÁTICA – Seminário de Educação e Informática

EFAEL - Estudantes Fazendo Arte em Jundiaí

EMEB – Escola Municipal de Educação Básica

HE – Horas de Estudo

IDHM – Índice de Desenvolvimento Humano

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação

MEC – Ministério da Educação e Cultura

ONU – Organização das Nações Unidas

PDU – Plano de Desenvolvimento da Unidade

PIB – Produto Interno Bruto

RBPAE – Revista Brasileira de Publicação de Administração Escolar

SME – Sistema Municipal de Ensino

TV EDUCATIVA – Televisão Educativa

TEFAEJ – Trabalhadores Fazendo Arte em Jundiaí

UBS – Unidade Básica de Jundiaí

**LISTA DE QUADROS**

<b>Quadro 1.</b> – Organograma- Fases da pesquisa .....	p.83
<b>Quadro 2.</b> - Organização dos grupos de questões dos questionários aplicados.....	p.98
<b>Quadro 3.</b> - Identificação dos sujeitos – Perfil do pessoal de apoio.....	p.99
<b>Quadro 4.</b> - Identificação dos sujeitos – Perfil dos Professores.....	p.100
<b>Quadro 5.</b> - Plano de Desenvolvimento da Unidade .....	p.101
<b>Quadro 6.</b> - Atitude do diretor.....	p.102
<b>Quadro 7.</b> - Participação das famílias.....	p.103
<b>Quadro 8.</b> - Categoria de Análise.....	p.104

**LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

<b>FIGURA 1</b> – Produto Agrícola.....	p.63
<b>FIGURA 2</b> - Produto Agrícola.....	p.63
<b>FIGURA 3</b> - Rede Municipal de Ensino.....	p.64
<b>FIGURA 4</b> – A Diretora.....	p.74
<b>FIGURA 5</b> – Assembléia de Alunos.....	p.93
<b>FIGURA 6</b> – Participação de Alunos.....	p.93
<b>FIGURA 7</b> – Projeto da Escola.....	p.94
<b>FIGURA 8</b> – Merendeira da Escola.....	p.98

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
<b>CAPÍTULO 1.....</b>	<b>19</b>
<b>GESTÃO ESCOLAR: DO MODELO EMPRESARIAL AO CONCEITO DE GESTÃO</b>	
1.1. A Administração escolar numa sociedade capitalista.....	19
1.2. Gestão democrática da educação e da escola.....	32
1.3. Gestão participativa: concepções e modos de realização.....	38
1.4. O Diretor da escola.....	51
1.5. A construção do projeto político-pedagógico.....	54
<b>CAPÍTULO 2.....</b>	<b>61</b>
<b>O SISTEMA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE JUNDIAÍ: CONTEXTUALIZANDO A PESQUISA.</b>	
2.1. O município de Jundiaí.....	61
2.2. Escolas de Educação Básica: estrutura e organização.....	65
2.3. O espaço escolar.....	70
2.4. A gestão sob o olhar da diretora.....	73
<b>CAPÍTULO 3.....</b>	<b>80</b>
<b>GESTÃO PARTICIPATIVA: ANÁLISE DE UMA EXPERIÊNCIA</b>	
3.1. Percurso da investigação.....	80
3.2. Os achados da pesquisa.....	84
3.2.1. Regimento Interno das Escolas Municipais e Plano de Desenvolvimento da Unidade.....	84
3.2.2. Entrevistando a diretora.....	92
3.2.3. Observando o cotidiano escolar.....	92
3.2.4. Resultados dos Questionários.....	97

3.3. Análise dos dados da pesquisa.....	103
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>112</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>117</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>120</b>



## INTRODUÇÃO

A maneira como os problemas se apresentam e são solucionados na organização escolar revelam diferentes modos de administrar uma escola. É comum identificar nas escolas o convencimento de que as decisões e os problemas ali existentes devam ser absorvidos e resolvidos pelo diretor, revelando uma postura acrítica em relação a uma forma de gestão centralizada na figura do diretor, que coloca esse diretor como controlador das ações e os demais integrantes do processo educativo como meros executores ou expectadores. Por que isto acontece? Onde e com quem as pessoas aprenderam a adotar e a corroborar esse tipo de gestão?

Este modo de conceber e realizar a gestão escolar tem origem no fato da administração escolar ter incorporado as concepções e práticas da teoria de administração de empresas.

A partir da década de 1980, acompanhando as expectativas de democratização da sociedade, a produção teórica sobre a administração escolar passa a incorporar a expectativa de democratização da educação e da escola.

Quando da elaboração e aprovação da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação a expectativa de democratização da educação, que já vinha sendo formulada e incorporada pelos educadores, passa a integrar o texto da lei, que define que os sistemas de ensino devem estabelecer normas para o desenvolvimento da gestão democrática nas escolas públicas de educação básica, de modo a garantir a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. Neste processo, o papel do diretor constitui-se num importante foco de análise nos estudos sobre gestão escolar.

A construção de uma gestão escolar democrática tem como ponto de partida a adoção ações que possibilitem aos educadores a participação plena nos processos decisórios sobre o

trabalho da escola, o que demanda acesso ao universo de informações e a existência de fóruns colegiados nos quais os pares tenham assento, com direito a voz e ao voto.

Embora seja comum observar-se a tendência a afirmar-se, no dito e no escrito, a opção por uma gestão participativa sem que sejam implementadas ações que de fato a consolide, ou seja, um distanciamento entre os pressupostos de um modelo de gestão participativa e o que realmente ocorre na prática, existem escolas que vêm demonstrando resultados positivos quando são estabelecidas parcerias entre seus membros, na busca de solução para os problemas.

Foi um caso com estas características que se constituiu em desencadeador deste estudo. Ao tomar conhecimento de uma diretora que vinha implementando ações com vistas a incentivar e fortalecer a participação de funcionários e famílias no trabalho da escola decidiu-se realizar esta investigação com o objetivo de conhecer e analisar as iniciativas que vinham sendo implementadas por aquela diretora, com vistas a instituir um modelo de gestão participativa naquela escola, e que procedimentos vinham sendo adotados com esta finalidade.

Para contextualizar o foco da pesquisa, procedeu-se à análise de documentos da Secretaria Municipal de Educação e da própria escola, no intuito de identificar indicativos que pudessem ser tomados como orientadores das práticas de gestão pretendida naquele sistema de ensino.

A coleta de dados foi realizada no segundo semestre de 2006 através de entrevistas com a diretora e da observação de atividades da escola tais como o acompanhamento de reuniões de estudo e assembléia de alunos. Os registros foram feitos num diário de campo.

Dos dados obtidos, foram extraídos aqueles que se constituíram em foco desta pesquisa: as práticas de gestão da diretora que indicam estímulo aos processos participativos e os modos de realização.

Para analisá-los valeu-se da conceituação sobre estes temas, obtidos a partir da literatura estudada, apresentada no Capítulo I deste relatório. As teorias sobre a gestão escolar tem origens na administração escolar que por um período da história foi reconhecida com os mesmos princípios da administração capitalista empresarial e analisadas sob a perspectiva da sociedade capitalista. Com o desenvolvimento das sociedades, esse conceito mudou para o princípio da gestão participativa como mecanismo, que pode levar a escola a atender aos anseios da população, se o diretor possibilitar uma relação de parceria com os envolvidos e com a comunidade, através de relações dialógicas e mecanismos eficazes de comunicação ou ainda da elaboração e implementação de um projeto político-pedagógico.

Analisa-se os conceitos de administração capitalista com base nos fundamentos de Vitor Henrique Paro, conforme constam na literatura. Para compreender as formas de participação na escola, utilizam-se os princípios analisados por Heloísa Lück.

Ao final desta investigação, o relatório de pesquisa aqui apresentado está assim estruturado: no primeiro capítulo são apresentados os conceitos relativos ao papel do gestor na perspectiva de gestão participativa da escola e de possibilidades de atuação nos espaços e ambientes de participação, tais como: o espaço da participação dos professores, dos pais, as reuniões pedagógicas e o processo de construção e implementação do projeto político-pedagógico da escola. O segundo capítulo apresenta o contexto da pesquisa, ou seja, uma breve descrição do município de Jundiaí, das escolas de educação básica do município, do local da pesquisa, a EMEB Prof<sup>o</sup> Joaquim Candelário de Freitas e do sujeito da pesquisa, a diretora da escola.

O terceiro capítulo descreve o estudo de caso como metodologia de pesquisa adotada, os procedimentos utilizados para a coleta de dados e apresenta os dados obtidos, bem como a sua análise, à luz do referencial teórico eleito para o estudo.

Através desta pesquisa foi possível identificar que esta diretora favorece a participação das pessoas nos vários processos do cotidiano escolar antes da tomada de decisão na solução dos problemas da escola, tais como: nas reuniões, nas assembléias dos alunos, nas reuniões de acolhimento aos pais, professores e alunos e que estabelece um fluxo de comunicação entre todos os membros da escola, além de incentivar e promover situações de diálogo entre os vários sujeitos.

Foi possível também constatar que há um esforço por parte do Sistema Municipal de Ensino, que contribui com a comunicação através da divulgação de documentos e das capacitações dos professores pela TV Educativa, que ocorrem quinzenalmente.

# CAPÍTULO 1

## GESTÃO ESCOLAR: DO MODELO EMPRESARIAL AO CONCEITO DE GESTÃO PARTICIPATIVA

### 1.1. A Administração escolar numa sociedade capitalista

Considerando que o objetivo desta pesquisa é analisar as iniciativas implementadas por um gestor escolar com vistas a instituir um modelo de gestão participativa e dos procedimentos adotados com esta finalidade, este capítulo tem por objetivo retratar a pesquisa bibliográfica realizada com a finalidade de conceituar a idéia de gestão participativa.

Para os teóricos da administração escolar, Vítor Henrique Paro, José Carlos Libâneo entre outros, a sociedade se apresenta como um conjunto de instituições que realizam tarefas sociais determinadas. Com a complexidade das tarefas, da falta de recursos disponíveis, da variedade de objetivos a serem perseguidos e do grande número de trabalhadores envolvidos, assume-se a necessidade de que as ações desses trabalhadores sejam coordenadas e controladas por pessoas ou órgãos com funções administrativas, uma visão que se compara com a sociedade capitalista. Segundo os teóricos da administração o objeto de estudo da administração sempre foi a organização. “Não existe organização sem administração e a recíproca é quase sempre totalmente verdadeira, já que é precipuamente dentro das organizações que a administração é exercida.” (MOTTA & PEREIRA, 1981, p. 42). Assim, a escola sendo uma instituição social tem na figura do diretor o responsável pelas ações desenvolvidas, pois precisa ser administrada.

Em seu sentido geral, entende-se que a administração é a utilização racional de recursos para a realização de determinados fins. A atividade administrativa não é apenas exclusiva, mas também necessária à vida do homem. Assim como o homem faz parte da natureza e com ela relaciona-se através do trabalho é nessa relação que precisa utilizar

racionalmente os recursos materiais e conceituais na busca de objetivos, aí revela-se todo o campo de interesse teórico-prático da administração, processo denominado como racionalização do trabalho, para o sentido de administração. (PARO, 2002, p. 19)

A relação do homem com a natureza pelo trabalho não se dá na forma imediata, ou seja, entre o homem e a matéria existe o objeto de trabalho, isto é, os meios de trabalho, que Marx (1983, p. 151) considera-os “num sentido lato, serem todas as condições objetivas necessárias à realização do processo de trabalho, ou seja, os elementos materiais, que direta ou indiretamente participam do processo de produção, assim chamados, de meios de produção.”

O homem faz uso também, dos recursos conceituais que consistem nos conhecimentos e técnicas que se acumulam historicamente. De acordo com o conceito de administração “esses recursos materiais e conceituais precisam ser utilizados de maneira racional com vistas à realização dos objetivos, significa dizer que o homem age administrativamente quando ele conjuga seus conhecimentos e técnicas, fazendo-os avançar e aperfeiçoar na utilização de seus meios de produção.” (PARO, 2002, p.31).

No interior do processo de produção, a atividade humana não se dá de maneira isolada, há uma conjugação das atividades de todos os indivíduos, numa relação de troca entre os produtores, que ao produzirem determinado artigo há a divisão social do trabalho. Nesse processo as relações dos homens entre si envolvem ainda, a utilização do esforço coletivo,

A Administração é uma atividade generalizada e essencial a todo esforço humano coletivo, seja na empresa industrial, na empresa de serviços, no exército, nos hospitais, na igreja, etc. O homem cada vez mais necessita cooperar com outros homens para atingir seus objetivos: nesse sentido, a administração é basicamente a coordenação de atividades grupais. (CHIAVENATO, 1979, p. 208).

É necessária a compreensão de que a atividade administrativa participa das contradições e das forças sociais, econômicas, políticas, culturais, etc., em conflito em cada período histórico e em cada formação social determinada, por isso, Paro (2002, p. 31) defende que “(...) sua realização concreta determina e ao mesmo tempo é determinada por essas forças, revelando o caráter progressista da atividade administrativa, na medida em que essas contradições que acabam determinando a superação do modo de produção até então dominante e sua passagem para outro historicamente mais avançado.”

(...) os homens, ao produzirem sua existência social, estabelecem relações determinadas, necessárias, independentes da sua vontade, relações de produção que correspondem a um determinado grau de desenvolvimento das forças produtivas materiais. São essas relações de produção que determinam a maneira como os homens se organizam em sociedade. O conjunto dessas relações de produção constitui a estrutura econômica da sociedade, a base concreta sobre a qual se eleva uma superestrutura jurídica e política e à qual correspondem determinadas formas de consciência social (...) (MARX, 1977, p.24)

A esse processo, os estudiosos das teorias da administração passam a acreditar, que a atividade administrativa possa deixar de ter um caráter espontaneamente progressista e possa ser elevada para uma práxis reflexivamente revolucionária podendo vir a concorrer para a transformação social em favor dos interesses das classes subalternas.

Para analisá-las a vista desse processo, há necessidade da compreensão de como elas se dão na sociedade capitalista, ou seja inicialmente examinar a forma como se organiza essa sociedade.

Nesse sentido, é preciso compreender as relações de produção vigentes no modo de produção capitalista, as quais determinam a forma como essa sociedade se organiza, ou seja, são relações que se constituem em relações de exploração de uma parte da população sobre a outra, sob a forma de apropriação do produto do trabalho alheio, que apenas torna-se possível de acontecer porque existe a produção de um excedente.

Identificados os dois campos de estudo da administração: a racionalização do trabalho e a coordenação, referindo-se o primeiro à utilização dos recursos materiais e conceituais e o segundo, ao emprego do esforço humano coletivo, parte-se para a análise dos problemas relacionados ao controle dos trabalhadores, através da gerência, a forma que assume a coordenação.

No processo de produção, cujo objetivo central é o aumento da eficiência e produtividade com o propósito de aumentar os lucros ao proprietário, a responsabilidade que este precisa assumir, confronta-se com a indiferença do trabalhador, cujo resultado não mais lhe pertence. Obrigado a vender suas energias vitais, alienando-se de seu trabalho, ele transfere ao capitalista seu interesse nessa atividade. O objetivo capitalista então, responde ao desinteresse do trabalhador, com medidas que viabilizam a exploração máxima de sua capacidade de trabalho. Para conter o desinteresse do trabalhador e a neutralização de sua resistência às condições de trabalho impostas pelo capital, há necessidade de controle do trabalho, que são concebidas através da gerência. “O controle, é de fato, o conceito fundamental de todos os sistemas gerenciais, como foi reconhecido implícita ou explicitamente por todos os teóricos da gerência.” (BRAVERMAN, 1980 apud PARO, 2002, p. 59).

Torna-se evidente que “(...) a tarefa básica da administração é a de fazer as coisas através das pessoas” e que “a eficácia com que as pessoas trabalham em conjunto para



conseguir objetivos comuns depende principalmente da capacidade daqueles que exercem a função administrativa”. (CHIAVENATO, 1979 p. 76).

Para exercer o controle exigido para a expansão do capital, a administração capitalista lança mão de recursos eficientes e dissimuladores, encontrados na própria forma de organização do processo de produção tipicamente capitalista. É da separação entre o trabalho manual e trabalho intelectual, proporcionada pela divisão do trabalho que a gerência capitalista extrai as forças necessárias para exercer o controle da atividade produtiva. Nesse processo observa-se então, a desqualificação profissional do trabalhador e a desumanização de seu trabalho.

Assim, os procedimentos tipicamente capitalistas de produção, com a característica da divisão pormenorizada do trabalho, propagam-se na sociedade capitalista tanto horizontal quanto verticalmente, atingindo os vários setores e ramos da produção, bem como nos diversos níveis das empresas, desde as atividades mecânicas até as do escritório.

Portanto, “a atividade do trabalhador nas condições capitalistas de produção transforma-se numa práxis burocratizada, que se constitui na degradação da práxis verdadeiramente humana, ao adquirir um caráter repetitivo sem outro propósito que o da expansão do capital.”(PARO, 2002, p. 67). Passa a ser conhecida como o modelo burocrático de organização, com características de uma práxis reiterativa, conservadora e sem criatividade, dificultando a busca de soluções novas para os problemas que vão surgindo, comprometendo o alcance de eficiência e produtividade. Porém os trabalhadores reagem aos métodos adotados pela organização burocrática voltando-se contra as regras e buscando alternativas que atendam aos seus interesses.

Diante da postura dos trabalhadores, a administração capitalista tem de lançar mão de recursos persuasivos que levem o trabalhador a habituar-se às condições de trabalho,

dedicando-se ao estudo de problemas sociais e humanos no interior da empresa tais como, relações interpessoais, motivação satisfação pessoal, conflito de interesses entre gerência e subordinados, utilizando-se das contribuições da Psicologia e da Sociologia. Todavia os trabalhadores não deixam de reagir incessantemente.

No capitalismo moderno com o domínio das grandes organizações, há certo redimensionamento do próprio sentido da propriedade, enquanto ela se distribui por um grande número de acionistas, tornando o verdadeiro capitalista não o empresário individual, mas a empresa, exigindo novos e complexos padrões de gerência e organização.

Em resumo, isso se converte no aparelho administrativo da empresa. A gerência veio a ser administração, que é um processo de trabalho efetuado para fins de controle no seio da empresa, e efetuado, além do mais, como um processo de trabalho rigorosamente análogo ao processo da produção, embora ele não produza artigo algum que não seja a operação e coordenação da empresa. (BRAVERMAN, 1980 apud PARO, 2002, p. 74).

Apesar do significativo crescimento do prestígio e importância do gerente no interior da empresa, a administração continua exercendo seu papel fundamental de mediadora do capital no processo de exploração capitalista.

Ao mediar a exploração do trabalho pelo capital, a administração capitalista se mostra conservadora, na medida em que contribui para a manutenção, tanto no nível econômico como no político, da dominação que a classe detentora dos meios de produção exerce sobre o restante da sociedade. Paro acredita que:

(...) a transformação social, ou seja, a eliminação dessa dominação de uma pequena parte da população sobre o restante da sociedade, torna-se viável com a superação das próprias classes sociais. A constatação de que a escola poderá contribuir com sua parcela para o movimento de transformação social é de fundamental importância. Analisar o caráter conservador da administração escolar que se realiza na sociedade poderá dar início ao exame das condições de possibilidades

de uma administração escolar comprometida com a transformação social. (PARO, 2002, p. 78).

Os trabalhos teóricos sobre administração escolar, publicados no Brasil, adotam, implícita ou explicitamente o pressuposto de que, na escola, devem ser aplicados os mesmos princípios administrativos adotados na empresa capitalista.

Porém, há diferenças que evidenciam a questão: do ponto de vista dos objetivos da organização escolar as empresas visam à produção de um bem material concreto ou de um serviço determinado, imediatamente identificáveis e facilmente avaliáveis, a escola, no entanto, visa à fins de difícil mensuração, tem outra especificidade, a de instituição prestadora de serviços que lida com o elemento humano. O aluno é o beneficiário dos serviços que ela presta, mas também participante de sua elaboração. Na empresa é grande a participação das máquinas e demais meios de produção, enquanto na escola, é a mão-de-obra que possui a participação mais elevada. Isso se deve à sua matéria-prima. “A natureza do trabalho da escola consiste na transmissão e crítica do saber, envolvendo o comportamento humano, que se diferencia da previsibilidade da máquina.” (Idem).

Dessa forma, aceitar a administração capitalista subordinada aos condicionantes sociais e econômicos de um modo particular de produção que se apresenta como mediadora da exploração e domínio de uma determinada classe social sobre as demais, “é aceitar a própria sociedade capitalista considerada no nível da ideologia dominante como organização social perene e insuperável, considerada como o mais perfeito modelo de sociedade possível.” (Idem)

Nessa concepção dominante, é comum atribuir-se a todo e qualquer problema da educação escolar como sendo de natureza eminentemente administrativa, desvinculando-o do todo social enxergando-o apenas como resultante de fatores como: inadequação na utilização de recursos, incompetência das pessoas e grupos envolvidos na tomada de decisões. Assim

mecanismos da administração capitalista como a gerência e a divisão do trabalho adotados para resolver os problemas de natureza econômica e social são transferidos para a situação escolar sob justificativa meramente técnicas sendo tratados de maneira isolados, desvinculados dos condicionantes sociais e econômicos que os determinam.

De fato, na medida em que a prática da administração escolar é tratada do ponto de vista “puramente” técnico, são omitidas as suas articulações com as estruturas econômicas, política e social, obscurecendo a análise dos condicionantes da educação. As normas técnico-administrativas que são propostas como normas para o funcionamento do sistema escolar constituem um produto desses condicionantes. “No entanto, elas são adotadas e implementadas como se fossem autônomas, isentas das determinações econômico-sociais.” (FÉLIX, 1984, p. 127).

Os defensores dessa adoção de normas da administração capitalista pela escola não conseguem perceber que a empresa capitalista é precisamente o local em que se concretizam as relações de exploração do trabalho pelo capital e que aí, a administração tem o papel político de mediadora dessa exploração, fornecendo aos proprietários dos meios de produção, especialmente através da gerência, mecanismos que justifiquem e reforcem seu comando e controle sobre os proprietários da força de trabalho.

Quando a teoria da administração escolar ignora essa realidade, ou seja, oculta-a sob a aparência da técnica, vem favorecer ao mesmo tempo a irradiação para a escola das mesmas regras da empresa e assim atendem aos interesses do capital, funciona como fator de homogeneização do comando exercido pela classe burguesa em nossa sociedade. Pode-se concluir que:

(...) ao aplicar na escola as normas e métodos administrativos específicos da empresa capitalista, a escola revela sua natureza conservadora da ordem social vigente (...) a administração escolar poderia revestir-se de um caráter transformador, na medida em que, indo contra os interesses de conservação social, contribuísse para a

instrumentalização cultural das classes trabalhadoras. (PARO, 2002, p. 124)

Na realidade o que se verifica é uma degradação das atividades no interior da escola desde a qualificação do trabalho do professor, baixíssima remuneração, classes superlotadas, recursos didáticos precários e insuficientes, cujo ponto de partida dessa desqualificação não é a preocupação com a eficiência da escola, mas precisamente, a desatenção para com a degradação do produto.

Como acontece no processo de produção, na medida em que o serviço a ser produzido pode ser de qualidade inferior, passa-se a utilizar também, a mão-de-obra de qualidade inferior, os quais estão disponíveis em maior quantidade e a preços mais baixos. Nessa ordem, dá-se algo semelhante: na medida em que não interessa à classe detentora do poder político e econômico, pelo menos no que diz respeito à generalização para as massas trabalhadoras, mais que um ensino de baixíssima qualidade, o Estado, como porta-voz dos interesses dessa classe, passa a dar cada vez menos importância à educação pública, não enviando cada vez mais recursos suficientes e descuidando das condições em que se realiza o ensino de massa.

Na escola também predomina um sistema hierárquico semelhante ao da empresa capitalista no papel que o diretor desempenha, uma vez que ser colocado no topo dessa hierarquia é visto como o representante da Lei e da Ordem e responsável pela supervisão e controle das atividades que aí se desenvolvem.

Para facilitar sua supervisão, essa hierarquia favorece de maneira que todos os que participam da vida na escola, desde o pessoal da secretaria, funcionários: serventes e inspetores de alunos; pessoal técnico: orientador educacional e coordenador pedagógico; até os professores e alunos, devem desempenhar funções precisas o suficiente para permitir o controle e a cobrança no cumprimento das tarefas da sua responsabilidade.

O caráter contraditório do processo dos mecanismos gerenciais da administração capitalista repercutem no momento em que o diretor passa a desempenhar suas funções, pois tem de exercer duas ordens contraditórias, uma como educador quando ele precisa buscar os objetivos educacionais da escola; outra como gerente e responsável pela instituição escolar quando tem de fazer cumprir as determinações emitidas pelos órgãos superiores do sistema de ensino.

Esse conflito gera um certo desconforto e sentimento de frustração de tais objetivos, uma vez que os órgãos encarregam a escola com um número enorme de leis, resoluções, portarias, regulamentos, etc, assim, assoberbado, o diretor se vê atendendo a maior parte do seu tempo com formalidades burocráticas e se vê tolhido na tarefa de educador, pois pouco tempo lhe resta para dedicar-se às atividades mais ligadas às questões pedagógicas.

Paro (2002, p. 134) observa que o diretor se vê em permanente pressão: de um lado, professores, pessoal da escola, alunos e pais reivindicando medidas que proporcionem melhores condições de trabalho e melhoria do ensino; de outro, o Estado não atendendo a tais reivindicações diante do qual se deve responder pelo cumprimento no âmbito da escola, das leis, regulamentos e determinações dele emanadas. Em seu papel de gerente sente sobre si todo o peso de constituir-se no responsável pelo cumprimento da Lei e da Ordem na escola e tem consciência de que poderá ser punido por qualquer irregularidade em que nela se verifique.

A maneira como lida com esse conflito, que está na base das relações sociais de produção vigentes, revela a imagem que dele fazem dos envolvidos direta ou indiretamente no processo pedagógico. Por um lado, pela sua posição de comando, é visto como detentor de poder e autonomia muito maiores do que na realidade tem. Alguns problemas que dependem de decisões superiores são encarados como se dependessem da vontade do diretor para serem

resolvidos. Em contrapartida ao resolver problemas no interior da escola é comum identificar a sua imagem como de uma pessoa democrática e identificada com os interesses dominados. Da mesma forma, quando seu poder de decisão não se torna suficiente para solucionar os problemas, costuma ser identificado como autoritário e articulador dos interesses dominantes.

A posição de autoridade que o diretor ocupa na instituição escolar dificulta grandemente a percepção de que, mesmo sendo o responsável último pelas atividades que aí se desenvolvem, as condições concretas em que se dá a educação escolar e as múltiplas determinações sociais, econômicas e políticas que a condicionam o tornam impotente para resolver a maioria dos problemas fundamentais que aí se apresentam.(PARO, 2002, p. 133)

A impotência do diretor para resolver os problemas da escola articula-se com o papel de gerente que o Estado lhe reserva, contribuindo ambos para fortalecer os interesses dominantes com relação à educação escolar. De um lado “o diretor assume o papel de preposto do Estado, com a incumbência de zelar por seus interesses; estes, embora no nível da ideologia se apresentem como sendo de toda a população, bem sabemos que se constituem em interesses da classe que detém o poder econômico na sociedade.” (Idem).

Por outro lado, a situação de impotência do diretor diante dos problemas com os quais se defronta na escola, “colabora para que se frustre a realização de seu objetivo especificamente pedagógico, desse modo deixa de cumprir sua função transformadora de emancipação cultural das camadas dominadas da população, servindo aos interesses da conservação social.” (Idem).

Teóricos da administração escolar revelam que uma visão de administração escolar comprometida com a transformação social deve preocupar-se com a reversão dessa situação de irracionalidade em que a escola se encontra em seu interior. Nesse sentido, a administração escolar precisa buscar na própria escola e nos objetivos que busca os princípios, métodos e

técnicas adequados à implantação de sua racionalidade negando a tendência à aplicação da administração empresarial capitalista em seu interior.

Paro (2002, p.159) propõe, “que a escola assuma sua posição no contexto da sociedade assim, poderá assumir um papel efetivamente revolucionário, na medida em que levar as massas trabalhadoras a se apropriarem do saber historicamente acumulado e a desenvolverem a consciência crítica da realidade em que se encontram. Mas admite que a prática da administração escolar tem se revelado conservadora, porque esses objetivos mantêm-se apenas no discurso, pois na prática, eles são negligenciados ou substituídos por finalidades mais condizentes com os interesses dominantes, ao sonegar o saber, ao utilizar-se da escola como alibi para a solução de problemas sociais, ou na transmissão de conteúdos vinculados aos interesses da classe dominante e desprovidos de interesses para a população. A escola passa a desempenhar a função semelhante a da empresa capitalista, ao invés de constituir-se em instrumento de ação política a serviço da classe dominada, torna-se instrumento de ação política a serviço da dominação.

Assim, o tipo de gestão escolar constituído como da administração empresarial capitalista mostra-se incompatível com uma proposta de articulação da escola com os interesses das classes mais baixas da população.

Segundo Paro (2002, p.165-167), uma administração escolar voltada para a transformação social em oposição à administração empresarial capitalista se concretizará na medida em que os diretores, responsáveis pela administração escolar, adotarem atitudes de descobrir os verdadeiros propósitos a que servem as ordens que são emanadas dos órgãos superiores de ensino e promoverem a sua articulação com as finalidades mais identificadas com a transformação social, ou seja, com os objetivos da escola.



A solução para administração escolar não pode estar restrita à figura de um diretor progressista e democrático que irá promover as mudanças necessárias, mas significa que também o diretor esteja interessado na transformação da gestão escolar, devendo envolver maior número de pessoas na busca de alternativas colegiadas de administração da escola. (Idem)

Estar em contato com a classe trabalhadora concretamente, significa estar em contato com os pais e alunos que compõem a comunidade à qual a escola serve, essa classe, na maioria das vezes, fica marginalizada das decisões a respeito dos objetivos da escola, quando tem de aceitar passiva e pacificamente currículos, programas, métodos, pessoal, etc., que estão envolvidos na formação dos seus filhos. “A administração escolar pautada pelo autoritarismo e ausência de participação dos diversos segmentos da escola e da comunidade, não se coaduna com uma concepção de sociedade democrática a que se pretende chegar através da transformação social.” (PARO, 2002, p. 160)

Para uma administração escolar ser verdadeiramente democrática é preciso que todos que estão direta ou indiretamente envolvidos no processo escolar possam participar das decisões que dizem respeito à organização e funcionamento da escola.

(...) a forma de administrar deverá abandonar seu tradicional modelo de concentração da autoridade nas mãos de uma só pessoa, o diretor, que se constitui, assim, no responsável último por tudo o que acontece na unidade escolar, evoluindo para formas coletivas que propiciem a distribuição da autoridade de maneira adequada a atingir os objetivos identificados com a transformação social. (...) (Idem)

Mas, a administração escolar em sua forma democrática e cooperativa, não é algo pronto, que se possa aplicar, como uma receita que tenha a propriedade de resolver apenas por si os problemas da escola. Paro (2002, p.168) alerta “(...) que embora se saiba que a autoridade deva ser compartilhada por todos, e que se supõem formas coletivas ou colegiadas de gestão escolar, não é possível estabelecer, com precisão, qual a forma mais adequada dessa administração.”

É na práxis administrativa escolar, enquanto ação humana transformadora adequada a objetivos educativos de interesse das classes trabalhadoras que se encontrarão as formas de gestão mais adequadas a cada situação e momento histórico determinados. De qualquer forma, assumida a sua concretização, a administração escolar democrática terá como característica a participação efetiva dos diversos setores da escola e da comunidade. Essa prática administrativa transformadora se estabelece na forma participativa de todos os setores a ela relacionados, mas sobretudo, nas relações de colaboração recíproca entre os envolvidos,

(...) não é um projeto que se realiza do dia para noite, mas é algo que precisa ser conquistado. Não se fará por simples ato de vontade, a administração escolar deverá enfrentar condições adversas da realidade a qual procura aplicar-se, mas propor e implementar novas formas de administração que sejam democráticas e também mais eficazes na busca dos objetivos educacionais. (PARO, 2002, p. 159).

Portanto a prática administrativa na escola requer uma competência técnica em termos administrativos e pedagógicos, além de um caráter político, ou seja, uma consciência crítica da realidade social, para que ela possa constituir-se em práxis revolucionária e se eleve ao nível da consciência filosófica da práxis educativa.

## **1.2. Gestão democrática da educação e da escola**

A gestão escolar e gestão da educação em geral são temas centrais das políticas educacionais na contemporaneidade, em todo o mundo. No entanto, em diferentes contextos e momentos históricos, o debate sobre a organização das escolas e sobre a relação destas com a comunidade em que estão situadas e com os governos a que estão vinculadas implica diferentes concepções sobre a organização do espaço público e as responsabilidades do Estado, da Sociedade e dos Profissionais da educação.

Ao longo da história das sociedades, em especial as ocidentais, a partir da Segunda Guerra Mundial ocorreu importante transformação no que diz respeito à responsabilidade do Estado em relação à questão social; fome, pobreza, desemprego, alienação do trabalho,

violência, doença, educação de má qualidade, entre outras, essa questão social, provocada e agravada pelo modo de produção e da organização social capitalista.

No Brasil não foi de outra forma. O principal debate sobre a gestão escolar teve início a partir de 1970, quando a luta da classe trabalhadora pelo direito de seus filhos à escola pública impõe a reflexão sobre os motivos da falta de vagas, das altas taxas de reprovação e do conseqüente abandono escolar, assim como das condições precárias nas instalações escolares e da limitada profissionalização do magistério.

Não por mera coincidência, em 1980, os professores das grandes redes estaduais de ensino começaram a lograr sua organização sindical e a conquistar planos de cargos e carreira, com valorização da formação. E, assim também principiam a questionar a organização burocrática e hierárquica da administração escolar, a denunciar o uso das escolas para apadrinhamentos políticos. (MEDEIROS & LUCE, 2006. p. 21)

Nesse sentido, durante a década de 1980 a educação brasileira passou por um processo intenso de politização, com início em meados dos anos de 1970 estendendo-se na segunda metade da década de 1990.

Pôde-se identificar em quase todas as áreas os seus efeitos; na área jurídica, na saúde pública, na área médica, na arquitetura. No caso da administração da educação essa politização foi feita a partir da construção de um novo perfil do administrador educacional.

As formas como a administração da educação eram abordadas nos periódicos publicados na época, entre 1983 e 1996, especialmente no RBAE, periódico semestral da Associação Nacional de Profissionais de Administração da Educação (ANPAE), destinado a apresentar e discutir questões teóricas e práticas da administração da educação puderam ser compreendidas quando analisadas à luz das lutas empreendidas simultaneamente pedagógicas e políticas e teóricas e práticas.

A construção da administração da educação, nessa época, dava-se por meio de um conjunto de operações cuja característica central consistia por um lado, na redefinição da identidade política deste profissional, ou seja; o delineamento de seus atributos técnico-operacionais e por outro lado, a construção propriamente teórica da administração educacional como disciplina.

O primeiro, o da identidade profissional percebeu-se como um perfil ausente. “A Administração Escolar até hoje parece não ter encontrado sua identidade, seja em termos profissionais, seja em termos de práticas administrativas congruentes com seu conteúdo fundamental.”(ETGES, 1993, p. 38).

Simultaneamente surgia, sobretudo na década de 1980, contra os modelos antes consagrados, a nova identidade política do administrador da educação compatível com as exigências éticas e políticas dos intelectuais educacionais de esquerda na época.

Uma nova concepção da área da administração da educação baseada no compromisso político e competência técnica pareciam garantir as crenças do momento capazes de conduzir os educadores às lutas por mudanças sociais. “Num momento em que se postula no campo educacional uma redefinição da função política do público e do Estado, a administração da educação assume uma nova conotação política.” (ARROYO, 1983 p. 402).

As palavras mais presentes eram democratização, gestão democrática, administração colegiada, entre outras. Surgia uma reorganização da carreira a partir de uma nova formação, tanto em nível superior de sistema quanto na escola, “pelo compromisso sócio-político e pedagógico da administração e do planejamento da educação”, ou seja, “planejamento participativo e gestão da administração autogerida.” (WITTMANN,1986 p. 17).

A palavra de ordem era a participação contra a do tecnocrata, até então valorizado. A participação com significado de distanciamento do autoritarismo durante os governos

militares e em relação ao tecnicismo associado ao capital, parecia então significar um elemento aglutinador importante na empresa de remodelação do papel do administrador da educação tanto em movimentos por educação escolar, na avaliação de experiências nacionais e estrangeiras, na administração universitária, como nas elaborações conceituais e propostas de ação participativa.

A transformação das práticas do administrador da educação realizou-se a partir de dois grupos antagônicos no interior do espaço acadêmico, ou seja; aqueles agentes inclinados à educação do capital científico e outro lado, ocupado pelos agentes dispostos a investir na gestão do capital institucional. Essa oposição parecia encobrir a antiga divisão do trabalho entre práticos e teóricos, políticos e intelectuais. (PARO, 1998. p. 302)

No âmbito teórico, deu-se a sua legitimação a partir do rompimento com as teorias de administração de empresas, uma vez que existem defensores da escola como empresa: “a gerência eficaz da escola deve procurar manter pontos de contato com o tipo de gerência adotado na empresa” (NISKIER, 1983 p.132) e na fundação em bases sócio-históricas de paradigmas disciplinares pautados nos princípios dos acadêmicos em geral de esquerda, intérpretes do marxismo e protagonistas das lutas do período.

Nos anos de 1990, uma nova frente de lutas teóricas e políticas se abriam com o fortalecimento da inserção das teorias da administração de empresas na educação, com o advento do neoliberalismo na educação. São as abordagens sobre a qualidade total, sobre a municipalização, enquanto estratégia neoliberal de implementação do Estado mínimo na educação.

O trabalho de representação de gestão do capital institucional dava-se a partir dos artigos voltados à apresentação de propostas práticas, cujos temas eram sobre administração

participativa, planejamento participativo em prática social transformadora, mais inclinados a investirem nos efeitos sociais da produção intelectual.

Portanto até 1980 a Administração da Educação ocupou posição subalterna ocupada pela produção educacional no campo acadêmico de pouco prestígio e reduzida força de atração como carreira acadêmica. Disso decorre, que significativa parcela da produção era feita sob a ótica dos enfoques técnicos ou quantitativos ou de práticas advindas das teorias da administração de empresas.

Posteriormente à década de 1980, esse quadro mudaria lentamente a partir da construção de politização da disciplina e na definição do perfil técnico do administrador da educação quanto aos valores e crenças.

Assim, as reformas educacionais, que incluíram e preconizaram a descentralização deram ênfase à gestão democrática da escola pública, tendo em vista a redistribuição das responsabilidades, o aprimoramento escolar, objetivando a melhoria na qualidade da educação brasileira.

Os termos “gestão da educação” e “administração da educação” são utilizados na literatura educacional ora como sinônimos, ora como termos distintos. Algumas vezes, gestão é apresentada como um processo dentro da ação administrativa, outras vezes apresenta-se como sinônimo de gerência numa conotação neotecnicista dessa prática e, em muitos outros momentos, gestão aparece como uma nova alternativa para o processo político-administrativo da educação. “Entende-se por gestão da educação o processo político-administrativo contextualizado, por meio do qual a prática social da educação é organizada, orientada e viabilizada.” (BORDIGNON; GRACINDO, 2001, p.147).

Encontra-se no Novo Dicionário da Língua Portuguesa do Aurélio Buarque de Holanda Ferreira (2002, p.69), o conceito de gestão: “(...) é administração, é tomada de

decisão, é organização, é direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar seu papel. (...).”

Outros conceitos sobre gestão estão presentes na literatura, como: a forma de planejar, organizar, dirigir, controlar e avaliar um determinado projeto; sinônimo de administração que visa à racionalização de recursos materiais, recursos humanos e tem por meta o alcance de uma determinada finalidade.

Assim também, o conceito de gestão escolar é divulgado como: a forma de organizar o trabalho pedagógico que implica visibilidade de objetivos e metas dentro da instituição escolar; implica gestão colegiada de recursos materiais e humanos, planejamento de suas atividades, distribuição de funções e atribuições, na relação interpessoal de trabalho, e partilha do poder; diz respeito a todos os aspectos da gestão colegiada e participativa da escola e na democratização da tomada de decisões.

A origem da palavra gestão “provém do verbo latino gero, gessi, gestum, gerere e significa: levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer, gerar. Trata-se de algo que implica o sujeito. Isto pode ser visto em um dos substantivos derivados deste verbo. Trata-se de gestatio, ou seja, gestação. É o ato pelo qual se traz, em si e dentro de si, algo novo, diferente: um novo ente. Da mesma raiz provém os termos genitora, genitor, gérmen. Neste sentido, a gestão, é por analogia, uma geração similar àquela pela qual a mulher se faz mãe ao dar a luz a uma pessoa.” (CURY, 2002, apud FERREIRA N., 2002, p. 164).

É um termo que, historicamente, vem se afirmando no âmbito da administração da educação e no estudo das instituições e organizações, incluindo as educacionais, como sinônimo de administração e que se instala no mundo pensante com um sentido mais dinâmico, traduzindo movimento, ação, mobilização, articulação.

Embora existam na literatura algumas discordâncias quanto à aplicação do conceito de gestão à educação, hoje é preponderante seu emprego para exprimir a responsabilidade pela direção e pela garantia de qualidade da educação e do processo educacional em todos os níveis do ensino e da escola.

### **1.3. Gestão participativa: concepções e modos de realização**

O entendimento do conceito de gestão participativa pressupõe, em si, “a idéia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre o seu encaminhamento.”

(...) conceituar gestão é, vê-la como um processo de mobilização da competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promova a realização, o mais plenamente possível dos objetivos de sua unidade de trabalho, no caso, os objetivos educacionais. (LÜCK, 2006, p.21).

O conceito de gestão já pressupõe, em si, a idéia de participação, isto é, do trabalho associado e cooperativo de pessoas na análise de situações, na tomada de decisão sobre seu encaminhamento e na ação sobre elas, em conjunto, a partir de objetivos organizados entendidos e abraçados por todos. O conceito de gestão, portanto, parte do pressuposto de que o êxito de uma organização social depende da mobilização da ação construtiva conjunta de seus componentes pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva. Esta, aliás, é condição fundamental para que a educação se processe de forma efetiva no interior da escola, tendo em vista a complexidade e a importância de seus objetivos e processos.

O significado de gestão parece já trazer em si implícito o caráter participativo, assim como também o traz democracia. Em vista disso, as expressões “gestão participativa” e “democracia participativa” são de certa forma redundantes. Para Lück (2006, p. 23) trata-se



de uma redundância útil, no sentido de reforçar uma das dimensões mais importantes da gestão educacional democrática, sem a qual esta não se efetivaria.

Por este motivo o conceito e práticas concretas de participação devem ser analisados quando se considera a questão da gestão educacional democrática. Em decorrência da complexidade desse conceito associada à diversidade de entendimento sobre a questão são analisados e apresentados a seguir aspectos julgados essenciais para o seu entendimento, como os vários sentidos e formas de participação, a importância da participação, limitações da participação no espaço escolar e a promoção da gestão participativa na escola.

Entende-se que o trabalho educacional, por sua natureza, demanda um esforço compartilhado, realizado a partir da participação coletiva e integrada dos membros de todos os segmentos das unidades de trabalho envolvidos. Portanto, a sua gestão pressupõe as atuações participativas, cuja adjetivação consiste em pleonasma de reforço a essa importante dimensão desse processo escolar.

Tal gestão consiste no envolvimento de todos os que fazem parte direta ou indiretamente do processo educacional o estabelecimento de objetivos, na solução de problemas, na tomada de decisões, na proposição de planos de ação, em sua implementação, monitoramento e avaliação, visando os melhores resultados do processo educacional. (LÜCK, FREITAS, GIRLING& KEITH, 2006, p. 22)

Entende-se, portanto, a gestão participativa, de que o alcance dos objetivos educacionais, em seu sentido amplo, depende da canalização e do emprego adequado da energia dinâmica das relações interpessoais ocorrentes no contexto de sistemas de ensino e escolas, em torno de objetivos educacionais, concebidos e assumidos por seus membros, de modo a constituir um empenho coletivo em torno de sua realização. (LÜCK, 2006. p. 22)

Nas situações em que há a participação pela participação, quando se gasta muito tempo em debates e discussões sobre questões banais e secundárias e a reunião termina sem

nenhuma decisão a respeito das questões propostas. Lück (Idem) analisa que tais situações são exemplos de tomada de decisão por falência ou omissão identificada em inúmeras situações educacionais.

No democratismo tem-se discursos como:

Somos todos iguais. Aqui todo o mundo tem o mesmo voto. Todo mundo sabe igual”. Isto é um retrato de um comportamento que tem medo do enfrentamento com o próprio autoritarismo. (...) Não existe construção do processo democrático na escola se existe só a vontade e o envolvimento do educador, ou só da escola, ou só do diretor, rechaçando e fechando as portas para a comunidade e os pais. A construção do processo democrático envolve a participação de todos. Participação não é uma coisa que se diz: “participem” (...) Participação envolve assumir o meu papel, brigar e enfrentar conflitos com o outro! (FREIRE, 1992. p. 153).

Dentre as formas de participação no processo de gestão da escola, encontram-se as que Lück (2006, p. 35) considera fundamentais seu conhecimento e análise: a participação passiva; quando se observa a participação de professores na realização de atividades extracurriculares: como, em festas juninas, promoção de campanhas, atividades de campo dentre outras, ou quando a tomada de decisões para a solução dos problemas da escola são apontados pelo diretor, servindo as assembleias apenas para referendar tal decisão.

Nessas circunstâncias embora pareça uma prática com resultados favoráveis, no ponto de vista de quem as conduz, oferecem efeitos altamente negativos do ponto de vista sócio educacional uma vez que deterioram a cultura organizacional da escola por várias razões:

(...) por destruir qualquer possibilidade de colaboração benéfica; por promover o descrédito nas ações de direção e nas pessoas que detêm autoridade; por gerar desconfiança, insegurança e, ainda por destruir o desejo e as motivações de participação efetiva que existem nas pessoas que, ao se sentirem usadas, passam a negar esse processo e até mesmo sua legitimidade. (Idem)

A *participação efetiva* na escola é aquela em que os professores coletivamente organizados discutem e analisam os problemas pedagógicos que vivenciam e que, a partir

dessa análise, definem caminhos para superar dificuldades que julgam carentes de atenção e assumem compromisso com a transformação nas práticas escolares.

Nesse sentido, os problemas e situações desejados são apontados pelo próprio grupo e não apenas pelo diretor da escola ou seu representante, gerando dessa forma um sentimento de autoria e de responsabilidade coletivas pelas ações educacionais, condição fundamental para sua efetividade.

Quanto às *práticas da participação* em diferentes contextos, podem ser identificadas como: *participação como presença*; *participação como expressão verbal e discussão*; *participação como representação política*; *participação como tomada de decisão* e *participação como engajamento*.

Por *participação como presença*, entende-se participante quem pertence a um grupo ou organização, independente de sua atuação, apenas na forma de presença.

São membros dos conselhos ou associações, mas não têm voz ativa sobre o que fazem, estão fisicamente presentes em suas atividades. Essa participação ocorre geralmente por obrigação, por eventualidade ou por necessidade, mas não por vontade própria. As pessoas fazem parte, mas não são participantes ativos, pois não atuam conscientemente para construir a realidade de que fazem parte não exercendo contribuição para o desenvolvimento da organização ou unidade social. (LÜCK, 2006, p. 37)

Na *participação como expressão verbal* e discussão de idéias é comum encontrar quem considere este, um espaço democrático de participação, quando as pessoas envolvem-se em debates em discussões de idéias. Porém na escola é comum observar que as decisões tomadas pela direção têm no espaço de reuniões o objetivo de referendar decisões tomadas previamente.

Verifica-se em reuniões promovidas na escola, com pais, com professores ou com os alunos, com o objetivo de discutir situações, que há um nível de falação elevado, cujas

características são próprias de uma falsa participação, pois não passa de simples verbalização de opiniões, sem promover o avanço num processo compartilhado de entendimento sobre as questões discutidas, das conclusões alcançadas e das decisões tomadas. “A interação participativa se diz verdadeiramente efetiva quando associada a um esforço de diálogo que permita a compreensão abrangente da realidade e das pessoas em sua construção.” (Idem)

*A participação como representação* é considerada como uma forma significativa de participação. Essa concepção é necessária em grupos sociais grandes que não permitem a participação direta de todos e o caráter representativo é garantido pelo voto. Nas escolas, são os conselhos escolares, associações de pais e mestres, grêmios estudantis ou outros semelhantes. Essa situação constitui-se no princípio básico de gestão democrática, pois vem demonstrar a participação típica das sociedades e organizações democráticas, embora Lück (Idem) em seus estudos expressa como um arremedo de participação e como falsa democracia.

(...) considerando o sentido clássico de democracia como o governo do povo, pelo povo e para o povo, participar não significa delegar a alguém poderes para agir em seu nome, desresponsabilizando-se pelo apoio e acompanhamento ao seu trabalho. Ela implica trabalhar com a pessoa na consecução de propostas definidas e assumir sua parte de responsabilidade pelos resultados desejados. (Idem)

*Participação como tomada de decisão* implica compartilhar poder, responsabilidades por decisões tomadas em conjunto como uma coletividade e o enfrentamento dos desafios de promoção de avanços no sentido de melhoria contínua e transformações necessárias.

Em contrapartida, dentro da escola observa-se ainda, que aumentam os momentos em que se tomam em conjunto, decisões a respeito do encaminhamento de questões eventuais ou do seu dia-a-dia. Práticas muito mais associadas à preocupação com a solução de problemas definidos anteriormente pelo dirigente da escola e sobre os quais os demais membros da comunidade escolar deixam de ser envolvidos na análise de seu significado e desdobramento.

Nesse sentido a tomada de decisão fica circunscrita e limitada apenas a questões operacionais ao que fazer, e não ao significado das questões em si. Observa-se que a prática participativa na tomada de decisões nas escolas tem gerado uma situação de falsa democracia, pela qual tudo se decide em reuniões com o corpo docente, ou não se decide pela ausência desses espaços de discussão, até mesmo sem considerar a relevância da questão.

*A participação como engajamento* representa o nível pleno de participação, em seu sentido pleno, corresponde, portanto, a uma atuação conjunta, superadora das expressões de alienação e passividade de um lado e autoritarismo e centralização de outro.

(...) sua prática envolve o estar presente, o oferecer idéias e opiniões, o expressar o pensamento, o analisar de forma interativa as situações, o tomar decisões sobre questões com base em análises compartilhadas e envolver-se de forma comprometida com o encaminhamento e nas ações necessárias e adequadas para a efetivação das decisões tomadas. Portanto é muito mais que adesão é empreendedorismo comprometido. (LÜCK, 2006, p.47)

Nesse sentido a ação do diretor de escola é a de assumir um sentido de discernimento e bom senso que lhe permita analisar a relevância e a amplitude da repercussão da tomada de decisão para a escola enquanto coletividade, para a qualidade do processo educacional e para o sentido de autonomia e desenvolvimento de seus profissionais.

Como prática social, Lück (Idem), afirma que a ação participativa depende de que seja realizada dentro de valores como *ética, solidariedade, equidade e compromisso*, dentre outros. A *ética* é representada mediante a ação orientada pelo respeito ao ser humano. A *solidariedade* é manifestada mediante o reconhecimento do valor inerente a cada pessoa e o sentido de que os seres humanos desenvolvem-se em condições de troca e reciprocidade. A *equidade* é representada pelo reconhecimento de que as pessoas e grupos em situações diferenciadas ou desfavoráveis necessitam de atenção e condições especiais, a fim de que

possam colocar-se em paridade com seus semelhantes. O *compromisso* se traduz na ação dos envolvidos no processo pedagógico e identificada com os seus objetivos.

As condições fundamentais para que a escola realize sua proposta pedagógica, depende dos *objetivos* adotados como práticas participativas:

(...) promover o desenvolvimento do ser humano como ser social e a transformação da escola como unidade social dinâmica e aberta à comunidade, de modo que a educação se transforme em valor cultivado pela comunidade e não sendo considerada uma responsabilidade exclusiva de governo e da escola.; desenvolver o espírito de coletividade, caracterizados pela responsabilidade social conjunta. (Idem)

Quanto aos objetivos específicos, as *práticas participativas* devem:

(...) garantir significado social às ações e práticas pedagógicas no contexto escolar elevar os padrões de qualidade da organização escolar e dos resultados de seu trabalho educacional.; envolver a família e a comunidade no processo político-pedagógico escolar; promover o sentido de co-responsabilidade e compromisso coletivo dos participantes da escola por suas ações; estabelecer maior integração entre currículo escolar e aprendizagem dos alunos e a realidade; criar ambiente formador de cidadania e aprendizagem de habilidades participativas. (LÜCK, 2006, p. 52)

A gestão participativa se fundamenta por princípios interligados que se expressam na *democracia como uma vivência social comprometida com o coletivo*; se expressa como condição fundamental para que a organização escolar se traduza em um coletivo atuante, cujos deveres emanam dele mesmo, a partir da sua maturidade social, e se configuram em sua expressão e identidade, que se renova e se supera continuamente. Desse modo, (...) “à medida que a consciência social se desenvolve, o dever vai sendo transformando em vontade coletiva.” (Idem)

A *construção do conhecimento da realidade escolar*, refere-se à relação da construção da realidade e do respectivo conhecimento, cuja ação é fundamental, uma vez

que na escola, como organização social, são reproduzidos os movimentos sociais e conflitos entre grupos diferenciados de interesse, de conflitos de poder e tensões respectivas, nesse contexto há oportunidade de se desenvolver, de maneira integrada, conhecimentos sobre o processo humano socialmente organizado.

Deixar de fazê-lo pode representar uma perda de excelente oportunidade de construir conhecimentos e significados para explicar as práticas escolares e orientar seus processos de maneira mais bem fundamentada. Significa dizer que os processos sociais participativos promovidos na escola constituem-se em campo fértil e rico de construção de conhecimento social. (LÜCK, 2006, p.59).

*A participação como uma necessidade humana*, identifica-se como: nenhum grupo social tem vida independente dos indivíduos que o constituem. Nessa dinâmica interativa compreende-se que, mediante uma atuação participativa em seu contexto, a pessoa, ao mesmo tempo, contribui tanto para a construção desse contexto como para seu próprio desenvolvimento pessoal, como ser humano e cidadão.

Portanto é pela participação que o indivíduo desenvolve a consciência do que é como pessoa, mobilizando suas energias e sua atenção como parte efetiva de sua unidade social e da sociedade como um todo. “Quanto mais nos dedicamos a atuar em nosso meio participativamente, mais nos conduzimos para nossa realização como seres humanos plenos”. (Idem).

A ação participativa constitui-se num todo indissociável e manifesta-se em três dimensões na escola: *política, pedagógica e técnica*.

A *dimensão política* refere-se ao sentido do poder das pessoas de construir a sua história e a história das organizações de que fazem parte, para torná-las mais significativas e mais produtivas. No sentido pessoal, a participação dá às pessoas a oportunidade de controlarem seu próprio trabalho e, dessa forma, desenvolverem maior consciência de responsabilidade

por ele, o que não acontece quando as decisões vêm do supervisor, do diretor ou órgãos do sistema de ensino.

Cria-se uma cultura de poder compartilhado, desenvolvendo-se a prática de cidadania no interior da escola. Como resultado constrói-se a autonomia e o empoderamento pelo alargamento de consciência social e desenvolvimento de competências sociais.(Idem).

A *dimensão pedagógica* refere-se à prática da participação como processo formativo, ou seja, aprender a participar, constituindo-se em processo permanente de ação-reflexão, através das discussões colegiadas das questões escolares na busca de concretização de seus objetivos, os participantes têm a oportunidade de desenvolver o senso da co-responsabilidade, bem como do desenvolvimento de conhecimento, habilidades e atitudes relativas a essa prática social.

Vale dizer que, enquanto os professores e demais profissionais da educação estiverem compartilhando das decisões globais e específicas da escola, assumindo responsabilidades por essas decisões e agindo conjuntamente para implementá-las, estarão aprendendo a atuar melhor participativamente, estabelecendo-se, dessa forma, a formação do cidadão participativo. (PRAIS, 1990, p. 68).

Para o desenvolvimento de um projeto político-pedagógico são necessárias estratégias de ação que demonstrem competência técnica. A *dimensão técnica* é fundamental por se constituir no veículo para o alcance dos resultados esperados. Não se trata de negar a dimensão técnica em nome da dimensão política, mas, reconhecer que uma ação política depende sobretudo da competência técnica que realiza a vontade política.

Muitas vezes, diretores e professores têm idéias claras do sentido da ação pedagógica e até mesmo da própria participação, mas não as colocam em prática, pois faltam-lhes competências técnicas apropriadas pra transformá-las em ação, daí a explicação porque há “um largo e profundo fosso entre o discurso pedagógico e seu processo.”(LÜCK, 2006. p. 71).



É comum ouvir a queixa de diretores escolares no sentido de que “têm de fazer tudo sozinhos”, não encontram apoio nem eco para o trabalho da escola como um todo uma vez que os “professores limitam-se as suas responsabilidades de sala de aula”. Quanto à participação dos pais, ela é muitas vezes desejada para tratar questões periféricas da vida escolar, como; aspectos físicos, materiais ou fazer o acompanhamento dos problemas de comportamento e/ou de aprendizagem. A presença nas Reuniões de Pais é freqüente constatar os pais dos alunos que não apresentam problemas mais sérios.

Essas queixas demonstram práticas de diretores que se sentem isolados em seu trabalho, sendo portanto, considerados centralizadores. Os professores por sua vez sentindo-se parte de outro grupo percebem a situação da mesma forma, isto é, como isolados e passam a agir como tal, fragmentando as ações educacionais.

(...) o desenvolvimento de uma prática efetivamente participativa está associada a uma mudança de paradigma, pela qual se adota uma ótica interativa, que vê realidade globalmente em vez de mediante olhar fragmentador e dicotomizador Essa ótica procura vivenciar a realidade como uma experiência mutável e passível de melhoria, a partir de ações conscientes de seus múltiplos aspectos e da interação entre os mesmos. (Idem).

Como a participação colaborativa não ocorre naturalmente no contexto educacional, “tal participação é resultado de muito esforço e competência e que é justamente para promovê-la que se propõe e se justifica a atuação de gestores.” Nos estudos sobre a participação, publicados nos Cadernos de Gestão IV, V e VI, encontram-se: as características de práticas apropriadas para uma participação colaborativa: “ formação inicial e em serviço a respeito dos diversos aspectos a ela relacionados como, por exemplo; dinâmica de grupos; processo de comunicação; relacionamento interpessoal e efeitos da liderança na sua construção.” (LÜCK, 2006, p. 75)

A autora admite ainda, que determinação, competência e perseverança são condições fundamentais para a promoção de mudanças associadas às expressões comportamentais e seu significado e a necessidade de reconhecer que aquelas situações nem sempre se modificam a partir da vontade do diretor, mas da necessidade do enfrentamento de resistências a mudanças.

Propõe ainda, que cabe aos gestores a superação de idéias pré-concebidas a respeito da incapacidade dos professores ou funcionários,

(...) com uma ação perspicaz de sua reflexão sobre o seu próprio modo de pensar e agir; a promoção e a criação de um ambiente propício à participação plena no processo social escolar de seus profissionais, bem como de alunos e de seus pais, uma vez que se entende que é por essa participação que os mesmos desenvolvem consciência social e crítica; estar atentos e saber trabalhar com as resistências. (Idem)

O trabalho de articulação e desenvolvimento de habilidades e atitudes de participação na escola constitui-se em uma condição fundamental do papel do gestor, no espaço de participação dos professores, tais como: promover na escola uma ambiente de participação em conjunto e espírito de equipe sem alteração das práticas de relacionamento do sistema de ensino com a escola; conceder aos professores o espaço à participação e não envolver nesse processo os alunos e os pais; estabelecer vínculos de liderança e tomada de decisão compartilhada entre os membros da equipe de gestão escolar, incluindo funcionários da secretaria da escola e também operacionais sobre questões que afetam sua atuação

No desenvolvimento de práticas no espaço de participação dos pais, em geral, ouve-se de alguns gestores que os pais têm pouca participação no que acontece na escola. Algumas vezes teme-se a participação daqueles pais mais eloqüentes e de temperamento forte, porque tentam impor a sua vontade sobre os procedimentos escolares que facilitariam a vida seus filhos, mas não para melhorar a qualidade do ensino ou do coletivo escolar. Em vista disso, evitam dar espaço para a participação familiar por terem receio de perder espaço e autoridade.

Nos estudos de Lück (Idem) sobre gestão escolar, tem-se o registro de que a falta de integração entre escola e família como o maior problema a ser enfrentado nas suas escolas. E ao mesmo tempo, registrou-se um imobilismo ou uma certa incapacidade da escola superar essa limitação, caracterizando um certo desânimo e falta de vontade dos gestores em mudar a situação.

Em contrapartida, existem exemplos nesses registros de que em situações em que houve esforços em mudança de superação dessa dificuldade, ao tomarem a iniciativa de promover encontros, realizar reuniões e palestras com os pais e abrindo-se para integrar-se com as famílias, observou-se que houve um índice elevadíssimo de participação dos pais nessas escolas.

Portanto esses exemplos demonstraram que quando os pais são aceitos, compreendidos e estimulados, participam da vida escolar e dão muita contribuição para a melhoria da qualidade do ensino de fato, sem contar com maior comprometimento dos pais com a realização de propostas transformadoras feita pelos gestores. “A participação dos pais na vida escolar tem sido observada, em pesquisas internacionais, como um dos indicadores mais significativos na determinação da qualidade do ensino, isto é, aprendem mais os alunos cujos pais participam mais da vida da escola.” (Idem).

Observa-se que nas organizações quanto maior a burocratização, menor é o nível de participação e envolvimento efetivo de seus membros com relação à organização do trabalho como um todo.

A literatura vem demonstrando evidências do desenvolvimento de espaços de participação no interior das organizações educacional e empresarial, porém, essa participação tem sido limitada em seu contexto. A justificativa para tal condição explica-se pela “natureza autoritária e centralizadora de nossa cultura, associada a uma fraca consciência de cidadania.

Essas características exercem uma forte resistência à introdução de ações participativas democráticas, mesmo sendo idéias aceitas e cultivadas como um valor.” (ÊNIO REZENDE, 1992 apud LÜCK, 2006 p. 87)

É comum a compreensão de que a prática democrática se dê mediante o voto ou a emissão de opinião a respeito de aspectos relacionados a uma decisão a ser tomada, ou ainda possui uma representação num colegiado, porém constitui-se uma forma incompleta e limitada de expressão democrática. Uma forma distorcida do sentido pleno da democracia e como imitação de participação, vem associada à omissão por parte das pessoas quanto à responsabilidade de transformar decisão em ação.

Lück (2006, p. 89) destaca a elaboração do projeto pedagógico como forma de participação na escola, pois constitui uma forma sistemática de orientação e coordenação do processo educacional mediante ação conjunta, articulada, unitária e consistente da comunidade escolar.

A criação de um ambiente participativo como foco de atenção e objeto de liderança dos gestores podem promover mudanças significativas na organização das escolas. Entre os aspectos a serem observados destacam-se: a criação de uma visão de conjunto associada a uma *ação cooperativa*; a promoção de um *clima de confiança e reciprocidade*; a *valorização da capacidade de aptidões* dos participantes; e o desenvolvimento da *prática da assumir responsabilidades* em conjunto.

(...) caracterizada a partir do desenvolvimento da ética entre os companheiros de trabalho e do espírito de credibilidade. Verifica-se comumente que as pessoas trabalham à vontade e se empenham com afinco quando sabem que terão apoio nos momentos de dificuldades e que, caso falhem, a falta não será transformada em objeto de críticas e comentários negativos. (Idem)

#### 1.4. O Diretor da escola

O diretor numa visão tradicional, como representante legítimo do Estado, responsável pelo cumprimento das ordens emanadas dos órgãos educacionais superiores, tem pouca ou nenhuma autonomia para administrar a escola, sob a tutela desses órgãos, como agente de controle, “(...) torna-se um defensor dos interesses do Estado dentro da escola e não defensor dos interesses da população.”(GADOTTI, 1983, p. 40).

Assim, a tendência burocrática e centralizadora da cultura organizacional das escolas emanada desde as orientações e ações dos sistemas de ensino brasileiro que a reforçam, vem dificultar a prática de uma gestão participativa efetiva nas escolas.

O processo de seleção de gestores escolares tem início na década de 60. Em 1966, os colégios estaduais do Rio Grande do Sul realizaram votação para gestores de escola com base em listas tríplexes. A partir da década de 80 e principalmente nos dias atuais, tem havido grande preocupação em relação aos processos de escolha de gestores escolares nos municípios e estados brasileiros, o que vem estimulando um permanente questionamento sobre o papel do gestor e a construção de uma gestão democrática na escola.

Nos estudos de Padilha (1998, p. 64) evidenciam-se quatro categorias de escolha de gestores escolares existentes nos sistemas de ensino brasileiro : através da nomeação, por concurso público, por eleição e pelo esquema misto.

Por nomeação o diretor é escolhido pela vontade do agente que o indica, ou seja, pelo governador do Estado ou pelo prefeito do município. Dessa forma, assume um cargo de confiança e torna-se o representante do poder Executivo na escola. Pode ser substituído a qualquer momento, de acordo com os interesses políticos e com as

conveniências daqueles que o escolheram. “A experiência nacional mostra que, nesse tipo de escolha, o que mais pesa são os critérios político-clientelistas”. (Idem).

A segunda categoria de escolha de gestor é por concurso, realizado por meio de provas ou prova de títulos. As provas são geralmente escritas, dissertativas ou não, de caráter teórico e a prova de títulos é a comprovação da formação específica que habilita o candidato ao cargo. Por essa escolha há um argumento favorável, pois defende a moralidade pública e evita o apadrinhamento político. No entanto, segundo os pesquisadores desse processo de escolha, a sua adoção através de critérios considerados objetivos e técnicos na definição dos concursos e na seleção dos candidatos aprovados, não se confere a liderança do gestor diante do pessoal e dos usuários da escola e não se comprova a avaliação de seu desempenho.

No processo de escolha do diretor, afirma Paro (2005, p. 45): “(...) o diretor escolhe a escola, mas nem a escola nem a comunidade podem escolher o diretor”. Significa dizer que o concurso é democrático para o candidato, mas antidemocrático em relação à vontade da comunidade escolar, que é obrigada a aceitar a escolha daquele diretor selecionado. Assim, o diretor pode não ter grandes compromissos com os objetivos educacionais articulados com os interesses dos usuários, gerando muitas vezes negligência em relação às formas democráticas ou não de gestão.

Um outro aspecto a ser analisado é da exigência ao diretor do curso de habilitação em administração escolar, que ganha conotação eminentemente técnica, uma vez que para administrar os problemas da escassez de recursos, excesso de exigências burocráticas existe uma limitação na sua atuação, deixando transparecer que o problema da escola é apenas técnico.

Quando o cargo de maior autoridade na escola depende quase exclusivamente de um concurso, cuja função é aferir a competência administrativa do candidato sem

qualquer vínculo com os interesses dos usuários da escola, tenta esconder a natureza política do cargo, uma vez que o poder do gestor é concedido pelo Estado e legitimado por concurso público que em nome da defesa da moralidade pública vem legitimar o poder do Estado.

Na verdade, ter o diretor como responsável último pela escola tem servido ao Estado como um mecanismo perverso que coloca o diretor como culpado primeiro pela ineficiência e mau funcionamento da escola, bem como pela centralização das decisões que aí se dão.” (PARO, 1992, p. 44).

Baseada na manifestação da vontade da comunidade escolar, a eleição, o terceiro aspecto caracteriza-se pelo voto direto, representativo, por escolha uninominal ou, ainda, por escolha por meio de listas tríplices. As experiências com esse tipo de escolha têm mostrado que tal critério favorece a discussão democrática na escola e implica maior distribuição do poder para as instâncias da base da pirâmide estatal. Exige-se desse candidato equilíbrio entre competência técnico-acadêmica e sensibilidade política, requisito indispensável para um gestor educador que deve assumir responsabilidade política com a comunidade escolar que o elegeu para um mandato por tempo determinado, geralmente com direito à reeleição.

A esse tipo de orientação, o processo de eleição ao cargo ou função de gestor escolar, de um lado, há os que defendem tal processo como aquela que tende a favorecer uma gestão democrática e participativa na escola. Porém há controvérsias, uma vez que existem experiências nesse sentido de que essa gestão não tem contribuído para a modificação dos resultados do ensino dessas escolas.

O processo de escolha por esquema misto combina diferentes formas de escolha do diretor. Prevê, na maioria das vezes, duas ou mais fases no processo de escolha, incluindo, por exemplo, provas que avaliem a competência técnica e a formação acadêmica do candidato, além da sua experiência administrativa, capacidade de liderança, etc. Nesse esquema misto, a comunidade escolar geralmente participa de uma ou mais fases do processo de seleção.

Quando é esse o caso, o diretor acaba tendo maior vínculo e compromisso com aqueles que o escolheram ou indicaram.

A eleição de diretores escolares aqui defendida por Padilha (1998, p. 87), é apenas um dos componentes da gestão democrática da escola pública e só se efetivará se estiver associada a um conjunto de medidas que garantam, por exemplo, a capacitação para a participação efetiva dos representantes dos segmentos escolares e da comunidade nos destinos da escola pública.

Dentre as propostas de gestão democrática que vêm sendo pesquisadas e analisadas como uma experiência bem sucedida é a da “escola cidadã” cujos defensores são: Paulo Freire, Moacir Gadotti e Paulo Roberto Padilha.

Para esses autores, esse não é um processo simples, mas também não é um processo tão complexo ou irrealizável. Pode se constituir numa ação, numa prática a ser construída na escola. Poderá se concretizar se for associada à elaboração do projeto político-pedagógico da escola e da implantação do conselho de escola de modo que influenciem na gestão escolar como um todo e nas medidas que garantam a autonomia administrativa, pedagógica e financeira da escola, sem eximir o Estado de suas obrigações com o ensino público.

Quanto à formação desse profissional, a legislação brasileira exige que os diretores de escola sejam formados nos cursos de pedagogia ou em nível de pós-graduação, bem como tenham experiência docente mínima de dois anos, podendo haver opção, da parte dos sistemas, por tempo maior. Cabe ressaltar que os que vão se incumbir da tarefa de administrar a escola, precisam de uma sólida formação para realmente estar preparados ao enfrentamento dos problemas cotidianos, sem perderem a visão educacional maior.

### **1.5. A construção do projeto político-pedagógico**



Assim, os estudos teóricos sobre gestão e administração da escola permitem analisar algumas características da tarefa do diretor enquanto profissional administrador da escola, e conseqüentemente responsável pela articulação do projeto de sua escola.

A condição principal que se impõe, diz respeito à de mediador principal da articulação de três projetos de modo que o projeto educacional articule-se ao projeto existencial dos educadores e ao projeto político da sociedade brasileira.

Ser diretor é,

(...) ser ético, é desenvolver as funções técnicas próprias do seu cargo, guiando-se por critérios intrinsecamente políticos. Precisa ter em mente que o projeto educacional da escola deverá investir na luta contra os interesses das classes dominantes, considerando que o projeto político da sociedade não se funda em objetivos e interesses de toda a população”.(VEIGA, 1995. p. 64).

Cabe ainda, ao diretor, envolver toda a equipe da escola num processo contínuo de discussões sobre o sentido da educação no contexto da sociedade brasileira, transformando sua escola num centro de informações, de debates sobre as questões sociopolítico-culturais que têm repercussão sobre a escola.

O mais importante é a apropriação por todos os integrantes da comunidade escolar da intencionalidade do projeto, é o compartilhar de todos da idéia-síntese que o unificará. O diretor, então, será o profissional encarregado de investir em estratégias que garantam essa apropriação coletiva que norteia o trabalho da escola; debates, discussões, estudos e outras formas de intervenções e de trabalho em equipe.

Através da prática administrativa participativa da gestão da escola é que essa apropriação começa a ocorrer. Assim a comunidade pode se ver envolvida não só na execução das atividades, mas também no seu planejamento e na sua avaliação. Essa prática vem sendo considerada pelos estudiosos como o melhor investimento para a concretização de uma gestão participativa.

Assim, pode-se identificar, que através de uma ação coerente e lúcida do diretor é que se mantém vivo e viável o projeto da escola.

A questão do projeto da escola tem sido um desafio aos educadores, pois se há algumas décadas, a escola se questionava sobre seus métodos, hoje, ela se questiona sobre seus fins. Até muito recentemente a escola limitava-se a uma escolha entre ser tradicional ou ser moderna. Ainda não desapareceu esse rótulo, mas não atende a todas as questões atuais da escola, nem à questão de seu projeto.

De importante destaque à participação na escola é a elaboração do projeto pedagógico, que se constitui “em uma abordagem sistêmica de orientação e coordenação do processo educacional, mediante ação conjunta, articulada, unitária e consistente da comunidade escolar, dirigida à promoção de resultados significativos na formação dos alunos.” (LÜCK, 2006. p. 88).

Sem uma orientação participativa compartilhada desde a fase de elaboração, capaz de construir a clareza do ideário e das necessárias ações educacionais, o projeto pedagógico se transforma em um simples documento formal, deixando de ser o que deveria: “um verdadeiro mapa de viagem a ser continuamente consultado para se chegar aonde se pretende.” (Idem).

Por modelo democrático de gestão entende-se, como Alarcão, que:

(...) seja um modelo organizacional em que todos e cada um se sente pessoa. Ser pessoa é ter papel, ter voz e ser responsável onde cada um se considera presente ou representado nos órgãos de decisão. Há capacidade real de negociação e de diálogo, a tomada de decisão por princípios gerais, entre a dicotomia entre a lógica do desejo e a lógica de ação. É nortear-se pelo projeto de escola, em constante desenvolvimento é tomar as decisões adequadas no momento certo. (2005. p. 43)

A busca pela autonomia da escola poderá se dar na construção de um projeto político-pedagógico, cuja concepção é de ser implementado a partir das necessidades e anseios da coletividade. Nesse processo, a escola passa de conservadora dos padrões vigentes

na sociedade para transformadora. “Gerir uma escola reflexiva é gerir uma escola com projeto” (ALARCÃO, 2005. p. 91).

O projeto educativo surge como o instrumento, por excelência, da construção da autonomia do estabelecimento de ensino, e institui-se como um processo capaz de articular e fundir as três tendências (...) Corresponde a um processo de produção de conhecimento (investigação), a um processo de mudança organizacional (inovação) e a um processo de mudança de representações e de práticas dos indivíduos (formação). (CANÁRIO, 1992 apud ALARCÃO, 2005, p. 12)

Projeto de escola é um documento que resulta de processo de pensamento sobre a missão e o modo como se organiza a escola para cumprir essa missão. É resultado de um processo de vontades para concretizar na ação, um projeto delineado que sirva de referência sistemática de atuação e avaliação, uma vez aprovado. Sua construção é resultado de negociação de valores e percepções, de diálogo, e preparador de decisões, ponto de referência para a ação.

No sentido etimológico, o termo projeto vem do latim *projectu*, particípio passado do verbo *projicere*, que significa lançar para diante. Plano, intento, desígnio. Empresa, empreendimento. Redação provisória de lei. Plano geral de edificação. (FERREIRA A., 1975, p. 144).

Quando se constrói os projetos das escolas, planeja-se o que se tem intenção de fazer, de realizar. Lança-se para diante, com base no que se tem, buscando o possível. É antever um futuro diferente do presente.

Todo projeto supõe rupturas com o presente e promessas para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma nova estabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor do que o presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente a determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores”. (GADOTTI. 2000, p. 37)

Nessa perspectiva, o projeto político-pedagógico vai além de um simples agrupamento de planos de ensino e de atividades diversas. O projeto não é algo construído para ser arquivado ou encaminhado às autoridades educacionais como prova do cumprimento de tarefas burocráticas. Ele é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola.

O projeto busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é, também um projeto político, porque está intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária. É político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade (...) Na dimensão pedagógica reside a possibilidade da efetivação da intencionalidade da escola, que é a formação do cidadão participativo, responsável, compromissado, crítico e criativo. Pedagógico, no sentido de definir as ações educativas e as características necessárias às escolas de cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade.(VEIGA, 1995, p. 13)

A significação indissociável de político e pedagógica é que permite a vivência democrática necessária para a participação de todos os membros da comunidade escolar e o exercício da cidadania. Trata-se de uma relação recíproca entre a dimensão política e a dimensão pedagógica da escola.

Projeto pressupõe uma ação intencionada com um sentido definido, explícito, sobre o que se quer inovar. Nesse processo, podem ser distinguidos dois momentos; o momento da concepção do projeto e o momento da institucionalização ou da sua implementação. A noção de projeto implica, sobretudo:

(...) tempo político: define a oportunidade política de um determinado projeto; tempo institucional: cada escola encontra-se num determinado tempo de sua história; o projeto que pode ser inovador para um a escola pode não o ser para outra; tempo escolar: o calendário da escola, o período no qual o projeto é elaborado é também decisivo para o seu sucesso; tempo para amadurecer a idéias: só os projetos burocráticos são impostos e, por isso, revelam-se ineficientes a médio prazo; há um tempo para sedimentar idéias; um projeto precisa ser discutido e isso leva tempo. (GADOTTI, 2000, p. 37).

O projeto político-pedagógico, ao se constituir em processo democrático de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que supere os conflitos, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando impessoal e racionalizado da burocracia que permeia as relações no interior da escola, diminuindo os efeitos fragmentários da divisão do trabalho que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão.

(...) a importância de ressaltar que o projeto político-pedagógico busca a organização do trabalho pedagógico da escola na sua globalidade. Sua construção passa pela relativa autonomia da escola, da forma que delinea sua própria identidade. Faz-se um resgate da escola como espaço público, lugar de debate, do diálogo, fundado na reflexão coletiva. É o projeto político-pedagógico da escola que dará indicações necessárias à organização do trabalho pedagógico, que inclui o trabalho do professor na dinâmica interna da sala de aula. (VEIGA, 1995, p. 31)

Buscar uma nova organização para a escola constitui uma ousadia para os educadores, pais, alunos e funcionários. Ocorrendo assim, uma mudança na postura da administração central. Se a escola nutre-se da vivência cotidiana de cada um de seus membros co-participantes de sua organização do trabalho pedagógico, a administração central seja o Ministério da Educação, a Secretaria de Educação Estadual ou Municipal não poderão definir um modelo pronto de projeto, mas sim, estimular inovações e coordenar as ações pedagógicas planejadas e organizadas pela própria escola.

A abordagem do projeto político-pedagógico, como organização do trabalho da escola como um todo, fundado nos princípios que deverão nortear as escolas democrática, pública e gratuita:

Igualdade de condições para acesso e permanência na escola. Qualidade que não pode ser privilégio de minorias econômicas e sociais, a garantia de uma qualidade para todos. Liberdade princípio que está sempre associado à idéia de autonomia. Valorização do

magistério, a formação continuada deve estar centrada na escola e fazer parte do projeto político-pedagógico. (VEIGA, 1995, p. 42)

Gestão democrática como exigência do projeto político-pedagógico:

(...) exige em primeiro lugar, uma mudança de mentalidade de todos os membros da comunidade escolar, mudança que implica deixar o velho preconceito de que a escola pública é apenas um aparelho burocrático do Estado e não uma conquista da comunidade. A gestão democrática da escola implica que a comunidade e os usuários da escola sejam seus dirigentes e gestores e não apenas os seus fiscalizadores ou meros receptores dos serviços educacionais. Na gestão democrática, pais, alunos, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade pelo projeto da escola. (GADOTTI, 2000, p. 36)

A gestão participativa da escola proporcionará um melhor conhecimento do funcionamento da escola e de todos os seus atores; propiciando um contato permanente entre professores e alunos, o que leva ao conhecimento mútuo e, em consequência, aproximará também as necessidades dos alunos dos conteúdos ensinados pelos professores.

O aluno aprende apenas quando ele se torna sujeito da sua aprendizagem. E, para que ele se torne sujeito da sua aprendizagem, precisa participar das decisões que dizem respeito ao projeto da escola que faz parte também do projeto de sua vida. Passa-se muito tempo na escola para serem apenas clientes dela. Não há educação e aprendizagem sem sujeito da educação e da aprendizagem. A participação pertence à própria natureza do ato pedagógico.

Para a orientação efetiva do trabalho na escola sabe-se que o projeto político-pedagógico é a manifestação desse trabalho de forma sistêmica, isto é, a formalidade vigente e dinâmica porque é continuamente consultado por professores, supervisor

pedagógico ao estar disponibilizado pelo gestor a todos que desejarem conhecer a proposta de trabalho daquela escola.

Experiências têm sido identificadas como escolas eficazes, aquelas em que o projeto político-pedagógico é um instrumento vivo de orientação do trabalho cotidiano, continuamente refletido e enriquecido.

## CAPÍTULO 2

### O SISTEMA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE JUNDIAÍ: CONTEXTUALIZANDO A PESQUISA

#### 2.1. O município de Jundiaí

Considerando que o objetivo desta pesquisa é analisar as iniciativas implementadas por um gestor escolar com vistas a instituir um modelo de gestão participativa e dos procedimentos adotados com esta finalidade, esse capítulo tem por objetivos, retratar alguns elementos do contexto da pesquisa que permitam compreender o objeto do estudo. Para tanto são apresentadas informações sobre o município<sup>1</sup> de Jundiaí, onde a escola em tela está situada, sobre o sistema educacional do município, sobre a escola aonde vem se dando a experiência foco desse objeto de estudo.

Jundiaí está localizada no interior do Estado de São Paulo, num ponto estratégico, entre os dois maiores mercados consumidores paulistas: a Grande São Paulo (a 63 quilômetros) e Campinas (a 38 quilômetros). Limita-se ao norte com os municípios de Itatiba e Louveira; a leste, Campo Limpo Paulista; a oeste, Cabreúva e Itupeva; ao sul, Cajamar, Franco da Rocha e Pirapora do Bom Jesus.

Possui uma área de 432 quilômetros quadrados e uma população estimada de 346.172 pessoas. No ranking do índice de desenvolvimento humano (IDH-M), calculado pela Organização das Nações Unidas (ONU), Jundiaí ocupa o segundo lugar no Estado de São Paulo, o que significa que é a segunda melhor cidade em qualidade de vida, entre os municípios com mais de 200 mil habitantes e a décima quarta em âmbito nacional. Possui uma área de 432 quilômetros quadrados e uma população estimada de 346.172 pessoas. No

---

<sup>1</sup> A descrição dos dados sobre o município de Jundiaí foi fonte de pesquisa da *Revista -350 anos*, publicada pela Prefeitura Municipal no ano de 2005, por ocasião do aniversário da cidade.



ranking do índice de desenvolvimento humano (IDH-M), calculado pela Organização das Nações Unidas (ONU), Jundiaí ocupa o segundo lugar no Estado de São Paulo, o que significa que é a segunda melhor cidade em qualidade de vida, entre os municípios com mais de 200 mil habitantes e a décima quarta em âmbito nacional.

Os dados relativos à infra-estrutura confirmam essa qualidade saudável para viver, com 94% dos domicílios servidos por rede de esgoto, 100 % ligados à rede de água e 100% iluminados pela rede elétrica. Pelos dados fornecidos pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico 95,3% da população é alfabetizada e 99,7% do lixo é coletado. É considerada, segundo os índices de pesquisa realizada pela Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro, a segunda colocada no rol das cidades com menor índice de pobreza de São Paulo.

Ocupa atualmente a décima segunda posição no Estado de São Paulo, dentro do ranking dos PIBs (Produtos Internos Brutos) municipais sendo responsável por 1,2% do PIB Estadual. Ocupa a 22ª colocação da região sudeste e no âmbito brasileiro, está na 37ª posição.

Areladas ao ciclo do café, a chegada da ferrovia e a urbanização impulsionaram Jundiaí ao desenvolvimento industrial que ligava a cidade portuária de Santos a São Paulo e Jundiaí, última estação da estrada de ferro de Santos. Foi também nessa época que os imigrantes italianos começaram a chegar à cidade e fincar suas raízes. Em 1872, foi inaugurado o trecho da Companhia Paulista, hoje Companhia Paulista de Trens Metropolitanos (CPTM).

Um dos pontos fortes de Jundiaí é sua boa localização, em relação à malha viária estadual e a excelente infra-estrutura oferecida às novas empresas que procuram se instalar na região. São mais de 30 setores, representados no parque industrial de Jundiaí entre os quais alimentos e bebidas. Ainda conta com representantes dos segmentos de materiais eletrônicos, têxteis, farmacêuticos, construções, plásticos e borracha.

Com o fim do trabalho escravo no país os senhores da terra de São Paulo passaram a investir na mão de obra dos imigrantes europeus que fugiam da guerra. Jundiaí recebeu grande número de italianos, que formavam núcleos coloniais. Com trabalho, as famílias italianas foram criando seus próprios meios de subsistência, cultivando terras, criando seus filhos, dedicando-se a várias culturas entre elas a uva. Historicamente, a uva é o grande produto agrícola do município sendo cultivada também, para a produção de vinho, sendo as mais comuns a Seibel 2. A região cultiva cerca de 25 milhões de pés da variedade Niágara Rosada (FIGURA 1).



**FIGURA 1**



**FIGURA 2**

O morango foi trazido para a região na década de 1930. Hoje, a área plantada chega a 20 hectares com cerca de 1.200.000 pés da fruta. (FIGURA 2).

A Serra do Japi é o maior patrimônio ambiental de Jundiaí e constitui uma das últimas áreas de floresta contínua do interior paulista, sendo remanescente da Mata Atlântica.

Jundiaí, juntamente com o município de Santos, foram pioneiras no processo de municipalização das escolas do ensino fundamental do ciclo I em 1996. A administração da época, Miguel Haddad (prefeito) e Professor Oswaldo José Fernandes (secretário de educação), mostrava-se comprometida com a descentralização do poder do Estado, aliada à vontade política da Secretaria de Educação, que apostou no risco de atribuir autonomia às escolas.

Foram muitos debates, encontros e negociações até que se acordaram Estado e Município quanto aos processos de manutenção ou exclusão dos funcionários e professores da rede estadual que permaneceriam na rede municipal. Além do aspecto da organização, outro fator que causou conflitos foi a implantação de uma proposta pedagógica baseada numa concepção de aprendizagem construtivista, na qual o conhecimento é visto como produto da ação e reflexão do aprendiz.

Várias foram as manifestações contrárias nesse período, no que se refere à organização das escolas e proposta político-pedagógica da Secretaria Municipal da Educação. Mas todas as tentativas foram em vão, pois essa proposta teve continuidade até os dias atuais.

Atualmente Jundiaí possui um ensino municipal privilegiado premiado e reconhecido nacionalmente. São mais de 37 mil alunos matriculados nas 131 unidades escolares. Além da estrutura básica, sala de aula, de professores, de direção, cozinha e pátio, as unidades escolares contam com laboratórios de informática, biblioteca, quadra e pátio externo, com espaço adequado à Horta Escolar. Nas escolas de educação infantil há ainda playgrounds, para os alunos do ciclo I do ensino fundamental são oferecidas aulas de inglês e aulas de informática a partir da primeira série.



**FIGURA 3**

Com 19 creches, mais de 1,3 mil crianças de quatro meses a três anos são assistidas. Na Educação Infantil e Ensino Fundamental, a partir dos quatro anos, a cidade tem 87 escolas

atendendo aproximadamente 28 mil alunos. Para a educação de jovens e adultos (supletivo) há um Centro Municipal e mais 23 núcleos, instalados em empresas ou centros comunitários, atendendo 7,3 mil pessoas.

O Centro Municipal de Línguas, onde ocorre o ensino de inglês, espanhol, italiano, francês e alemão, capacita 918 alunos em língua estrangeira.

Outros projetos desenvolvidos nas escolas destacam-se: Família vai à escola; Hora do Conto; Self-Service; Educação do Movimento; Biblioteca Móvel; Merenda de Férias; Capacitação Permanente; Escola Municipal de Educação Ambiental; Circulando Escola; Centro de Línguas; Socializando Experiências; Saúde no Prato; Horta Escolar; Vale Verde, Plantão Gramatical; Inglês da 1ª a 4ª série; A cidade que mais lê no Brasil; COFAEJ; TEFAEJ, EFAEL (Comunidade, Trabalhadores em Educação e Estudantes fazem Arte nas escolas de Jundiaí) e Projeto Curumim.

## **2.2. Escolas Municipais de Educação Básica: estrutura e organização**

O conjunto das escolas municipais de Educação Básica contempla a educação infantil e o ensino fundamental.

A escola municipal de educação básica de Jundiaí tem por finalidade promover a educação básica a crianças e jovens, contribuindo para apropriação de conhecimentos significativos criativos e duradouros, essenciais ao seu desenvolvimento e ao da sociedade, de forma construtiva, possibilitando o exercício crítico e ativo da cidadania e a transformação da realidade social, política, cultural e profissional.(JUNDIAÍ,1997, Cap II do Título I. Art.º 4º.)

Sob o aspecto da *organização administrativa*, as escolas estão assim estruturadas:

- *Direção da escola*: Diretor de escola e Assistente de diretor
- *Conselho de Escola*: 50% de docentes e funcionários e 50% de pais e de alunos;
- *Apoio Educacional*: Coordenação Pedagógica; Professor conselheiro de classe;

- *Núcleo de informação e pesquisa:* Conselho de Ciclo; Conselho de Alunos; Grupo de estudo intensivo;
- *Equipe Docente:* professores;
- *Corpo Discente:* alunos;
- *Apoio administrativo:* Secretário de escola; Escriurário de Escola; Orientador de Alunos;
- *Auxiliares de Serviço:* Educador/ pajem; Servente; Zelador;
- *Merenda Escolar:* Merendeiras ;
- *Instituições auxiliares:* APM e Organização Infantil.

***A Direção da escola: núcleo executivo das políticas público-educacionais.***

Entre todas as atividades que são inerentes ao cargo dos diretores, evidenciam-se apenas as atribuições diferenciadas dos demais sistemas de ensino público. Como:

(...) o compromisso de implementar na escola a linha de ação adotada no Projeto Educativo, observadas as diretrizes da política-pública educacional da Secretaria Municipal de Educação e as sugestões do Conselho de Escola; participar da elaboração e aprovação do Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU) encaminhá-lo à secretaria para homologação; convocar e presidir reuniões do conselho de escola, da equipe escolar, do conselho de ciclo e de alunos; representar a escola em atos oficiais e atividades da comunidade; abrir à comunidade a utilização do prédio escolar ou de suas dependências para outras atividades que não as do ensino, respeitando as normas da Secretaria; dar ciência a toda comunidade escolar dos textos legais, afins; promover atividades de integração escola-comunidade, visando o interesse da aprendizagem; participar das Horas de Estudo (HE) da Unidade. (JUNDIAÍ, 1997, Cap I do Título II. Art.º 11º)

***O Conselho de Escola***

É um órgão colegiado formado por todos os segmentos da comunidade escolar: pais, alunos, professores, direção e demais funcionários. Dentre as atribuições constam:

(...) assessorar a direção da unidade escolar e contribuir para o pleno desenvolvimento das mais diferentes situações contextuais da coletividade escolar; colaborar no Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU); contribuir com soluções para problemas de natureza

administrativa e pedagógica; sugerir projetos que possam contemplar as mais diferentes demandas da unidade; colaborar na relação escola-comunidade. (JUNDIAÍ, 1997, Cap I do Título II. Art.º 17º)

### ***O Conselho de Alunos***

É presidido pelo diretor de escola e constituído pelo coordenador pedagógico, professor conselheiro e pelos alunos da classe. Reúne-se, ordinariamente, uma vez por semestre, ou quando convocado pelo diretor. O conselho de alunos tem as seguintes atribuições:

(...) analisar e refletir sobre os resultados referentes ao desempenho do grupo/classe no processo de ensino-aprendizagem; identificar os aspectos facilitadores e dificultadores do desenvolvimento do processo educativo; garantir a comunicação entre os alunos e trabalhadores em educação visando o estabelecimento das mais diferentes práticas pedagógicas; analisar o relacionamento interpessoal na classe e desta com os professores e demais agentes do processo educacional.”(JUNDIAÍ, 1997, Cap I do Título II, Art.º 33º)

### ***As Reuniões Pedagógicas***

São momentos de reflexão conjunta sobre o processo educativo, visando ao aperfeiçoamento da ação pedagógica da unidade e atender às finalidades:

(...) planejamento e avaliação do trabalho pedagógico da unidade; tomada de decisão coletiva quanto ao processo contínuo de avaliação, atualização das performances, compensação de ausências e promoção de alunos, de acordo com o Plano de Desenvolvimento da Unidade e os princípios estabelecidos no Regimento, além daqueles previstos no conselho de Ciclo; estabelecer planos táticos e estratégicos para consecução das atividades programadas no Conselho de Ciclo; apresentar proposta por escrito à coordenação pedagógica visando contribuir para as performances de conteúdo e onde for instalado o Grupo de Estudo intensivo, instrumentá-lo; formação permanente da equipe escolar. (JUNDIAÍ, 1997, Cap VII. Art.º 101º e Art.º 102º).

### ***As Reuniões de Horas de Estudo***

Acontecem às quartas-feiras em todas as escolas, quando participam os docentes de cada período, funcionários da secretaria, da merenda e zelador. São presididas pelo diretor acompanhado pelo coordenador, tratando dos assuntos relacionados ao cotidiano escolar, porém o maior objetivo é o da formação em serviço; planejamento e implementação dos projetos em andamento.

### ***O Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU)***

É um documento no qual são registradas as decisões decorrentes do processo de planejamento anual, deve abranger todas as atividades desenvolvidas no âmbito da escola, as atividades-fim e as atividades-meio. É um produto do trabalho coletivo, envolvendo todos os trabalhadores da Unidade e da comunidade. É da competência do diretor a sua coordenação, devendo partir do diagnóstico da realidade da unidade e contemplar; as diretrizes, metas, projeto e o calendário da Unidade. No Plano de Desenvolvimento da Unidade evidenciam-se as Diretrizes da Unidade:

(...) busca de boa qualidade e de efetiva utilização dos recursos disponíveis, compatíveis com os anseios da população escolar; comprometimento de todos no processo educativo: direção, professores, trabalhadores em educação, pais e alunos; fortalecimento do acompanhamento do trabalho escolar, capaz de avaliar os resultados da escola e identificar providências administrativas e pedagógicas a serem tomadas; valorização do Conselho de Escola e das Instituições auxiliares (Associação de Pais e Mestres, Organizações Estudantis, etc.), como canais de comunicação entre a escola e a comunidade, funcionando na prática como corpos assessores da unidade de ensino; criação de condições para o desenvolvimento de projetos específicos e experiências pedagógicas; implementação de mecanismos de auto-avaliação constante e permanente; capacitação e aperfeiçoamento constante de todo o pessoal da unidade; consolidação da unidade como espaço destinado ao crescimento intelectual, cultural, ético e profissional de seus alunos; transformação da atual escola num organismo vivo, autônomo e atuante dentro do sistema social possibilitando que a mesma seja sedutora, risonha e franca.(JUNDIAÍ, 1997, Cap VI. Art.º 93º).

As metas da escola definidas no PDU traduzem os objetivos propostos, a serem alcançados a curto, médio e longo prazo. Devendo estar em simbiose perfeita com os planos pedagógicos de cada professor, devendo contemplar a proposta pedagógica da Secretaria Municipal da Educação. Indicando com a maior objetividade a ocorrência de: melhoria da qualidade de ensino; fortalecimento da participação de todos os envolvidos no processo educacional; melhoria da utilização dos recursos disponíveis. (JUNDIAÍ, 1997, Art.º 94).

O Plano de Desenvolvimento da Unidade indica com precisão as atividades a serem desenvolvidas e a época; dia, mês e ano de sua realização, estando em consonância com o calendário da Secretaria Municipal de Educação contendo os programas e projetos da escola; as datas ou períodos das atividades complementares; comemorações e campanhas; datas e horários das Reuniões de Horas de Estudo (HE); datas das reuniões da APM e datas das reuniões de organizações estudantis, conforme prevê o (JUNDIAÍ, 1997, Cap VI, Art.º 97º)

O *PDU* é composto de cinco anéis para o Ensino Fundamental: *Área sócio-administrativa; Área física; Área pedagógica da unidade; Área pedagógica do professor; Área pedagógica do coordenador*. Os três primeiros anéis tratam das atividades relevantes acerca da atuação do diretor da escola, foco deste estudo:

(...) *Área sócio-administrativa*: Relação escola/comunidade; nível de inserção atual da escola junto à comunidade; potencial de recursos humanos existentes; situação atual; situação a ser dimensionada para o ano letivo; *Área física*: Grau de otimização do equipamento junto à comunidade; o equipamento interage com a comunidade; verificar o grau de importância que a comunidade dá ao Equipamento; instituições auxiliares, tipo APM, Conselho Comunitário e outros; *Área pedagógica da unidade*: visão coordenadora e participativa do diretor; função catalisadora da unidade; capacitação de recursos humanos; engajamento dos trabalhadores da unidade no processo pedagógico; papel criador da escola; resgate da cidadania, o construtivismo como processo; teoria e prática; dimensionar, após ampla discussão com a comunidade a proposta para o ano letivo, no âmbito da unidade; nível de engajamento dos profissionais frente à realidade educacional; operar a questão macro do processo educacional; plano tático-estratégico no que tange à consolidação da proposta pedagógica; considerar experiências acumuladas; estabelecer mecanismos capazes de, em tempo, detectar as performances previstas



e não conquistadas, como falta de base letrada em idade própria. (JUNDIAÍ, 1997, Cap VI, Art.º 97º)

### **2.3. O espaço escolar**

A Escola Municipal de Educação Básica Prof.º Joaquim Candelário de Freitas, funciona em prédio próprio construído em 1969. Atende 1200 alunos, distribuídos em Educação Infantil no período da manhã e Ensino Fundamental nos períodos da manhã e da tarde. O horário de funcionamento da escola é de segunda à sexta-feira, das 7:30 às 18:00. Embora sua construção seja antiga, está conservada, e apresenta alguns problemas para solução e manutenção, tais como a quadra de esportes, os alambrados e a arquibancada, em mau estado de conservação, pois os postes de iluminação precisam ser trocados.

Dentre os ambientes, além das dezesseis salas de aula; quatro salas para administração; sala de professor; banheiros; tem sala de Vídeo/TV; sala de leitura; laboratório de informática; cozinha para a merenda; cozinha para os funcionários e um almoxarifado. Atende aos alunos com deficiência física, pois foram construídas rampas de acesso. O mobiliário das salas atende a demanda de alunos; possuem também armários fechados e estante para guardar o materiais didáticos e pedagógicos.

A sala de leitura tem um acervo de livros de literatura infantil enquanto a outra parte dos livros e revistas estão na biblioteca. Tem sala de recursos audiovisuais tem uma TV de 29 polegadas, um aparelho de vídeo cassete, um aparelho de DVD, um aparelho de videoquê e mobiliário para a tender quarenta pessoas. Há videoteca com quarenta e cinco vídeos educativos e um cartucho de 200 músicas para videoquê.

Há ainda uma TV de 20 polegadas e um aparelho de vídeo cassete na sala dos professores, cuja finalidade é facilitar as Horas de Estudo, quando assistem aos programas da *TV Educativa* às quartas-feiras.

A escola tem também trinta cavaletes de suporte de tela para pintura, os quais são utilizados nos projetos de Artes. O laboratório de informática está equipado com doze microcomputadores e duas impressoras, um aparelho de TV e um “transcoder”. Há softwares que são usados pelos professores e alunos, com o objetivo inserir os alunos no universo cibernético.

A escola possui trinta e dois professores, sendo trinta deles atuando no Ensino Fundamental e dois na Educação Infantil. Desses profissionais, todos são titulares de cargo, que passaram por concurso oficial de provas e títulos. Na secretaria há dois auxiliares administrativos, para as atividades complementares são quatro auxiliares de serviços gerais; três merendeiras e um zelador.

Os cursos de capacitação vêm redirecionando a prática dos docentes de forma objetiva, facilitando-a. Os temas dos cursos são socializados e refletidos durante as Horas de Estudo e nas Reuniões Pedagógicas

Os alunos têm no seu currículo aulas de Educação do Movimento e aulas de Inglês nas classes do ensino fundamental.

A matrícula dos alunos na escola segue as disposições previstas na Lei 9394/96, considerando os princípios estabelecidos quanto à garantia de padrão de qualidade, valorização de experiências e vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais. Aos alunos com defasagem idade/série são garantidos os processos de classificação e reclassificação obedecendo aos parâmetros legais.

A EMEB Prof<sup>o</sup> Joaquim Candelário de Freitas está localizada na Cidade Luísa, bairro de classe média baixa e atende a alunos de cinco a dez anos, cujo nível sócio-econômico é bastante desigual, pois famílias têm renda que lhes permitem ter em casa as principais utilidades domésticas, tais como geladeira, televisor, telefone, videocassete e alguns possuem automóvel. Por outro lado, há muitas famílias que moram em favelas, não tendo nem sequer as mínimas

condições básicas para sobrevivência, tais como alimentação, higiene e mobília. Dessa forma, a escola tem fornecido material didático de consumo, tentando minimizar os problemas que possam prejudicar a aprendizagem.

Muitos pais estão desempregados, o que ocasiona conflitos no lar e desagregação da família, fatos que muitas vezes refletem no cotidiano da criança em sala de aula.

A maioria das crianças vem à escola a pé, acompanhadas pelos pais e cerca de quinze por cento das crianças vêm de perua escolar; esse índice aumenta sensivelmente a cada ano.

A parte recreativa é pobre, pois no bairro não há clubes, cinemas, nem locais onde se desenvolvam atividades recreativas e culturais. A totalidade das famílias se diverte assistindo televisão. A escola tem incentivado o hábito da leitura entre os alunos como forma de lazer, para que esse hábito se desenvolva e seja transmitido aos familiares. O Centro Esportivo Dr. Aramis Polli é usado pelos moradores com práticas esportivas e de lazer. O prédio da escola é cedido à comunidade local, aos finais de semana, para o desenvolvimento de atividades diversas.

As famílias dão muita importância à educação de seus filhos e procuram atender sempre às solicitações da equipe escolar. A frequência às reuniões de pais e mestres é razoável. A maioria dos pais comparece no dia marcado e aqueles que não podem vir no dia agendado, procuram a escola nos dias subsequentes. Estima-se, que as famílias que não comparecem, também não acompanham o desenvolvimento escolar de seus filhos em casa.

São criadas várias situações para que os pais se sintam acolhidos e possam comunicar seus anseios. Nos dias reservados às reuniões, são recebidos no pátio da escola onde se realiza bimestralmente uma plenária, oportunidade em que eles aproveitam para dar sugestões, expressar seus anseios, questionar decisões e outros assuntos.

Além dessas reuniões plenárias, há os projetos da Secretaria da Educação, Cultura e Esporte, como “Família vai a Escola, que se constitui num espaço precioso para vivenciar a proposta pedagógica e trocar idéias, colher dados e subsídios para aprimorar o trabalho da

equipe. Fazer com que a comunidade participe na elaboração de regras a serem seguidas, na apresentação de problemas e propostas de soluções constitui-se numa forma de engajar os pais no processo pedagógico.

A escola tem parceria com a Unidade Básica de Saúde (UBS), para onde são encaminhados os alunos que apresentam problemas de saúde que interferem na aprendizagem. Na Unidade Básica de Saúde (UBS), o aluno é submetido a exames médicos. De acordo com os resultados, é encaminhado a profissionais especializados, para receber o tratamento necessário. Havendo constatação de problemas mais sérios, é feita uma avaliação psicológica mais meticulosa por profissionais especializados. Em conjunto, escola e Unidade Básica de Saúde adotam as providências necessárias.

#### **2.4. O perfil da diretora da escola**

Para traçar o perfil da diretora, sujeito deste estudo, valemo-nos de entrevistas semi-estruturadas, cujos dados são apresentados a seguir.

Durante as entrevistas pôde-se constatar o que a diretora considera como características de uma gestão participativa. As entrevistas foram realizadas em duas etapas; sendo a primeira na aplicação do questionário cujas respostas foram registradas no diário de campo da pesquisadora. Na segunda etapa, foi aplicado o segundo questionário com questões semi-abertas. Os relatos e dados coletados são descritos a seguir:

Maria José de Araújo Vieira nasceu em Jundiaí, onde se formou em Letras pela Faculdade de Ciências e Letras Padre Anchieta em Jundiaí e Complementação Pedagógica, com administração e supervisão escolar, pela Faculdade Plínio Augusto do Amaral em Amparo. Foi professora de inglês e português, durante quinze anos da rede pública estadual e particular. Assumiu o cargo de diretora de escola pública estadual através de concurso onde permanece até hoje.



**FIGURA 4**

Há quinze anos nessa escola, afirma sentir-se bem como diretora, realizada profissionalmente, e segundo ela, vem realizando um bom trabalho, já teve oportunidades de sair para assumir outros cargos, mas não o fez.

Ela mora em torno da escola e conhece a vida da comunidade, não tem outra renda, pois só trabalha como diretor. Considera-se uma leitora em potencial, costuma ler jornais, revistas, revistas especializadas em sua área e obras literárias. Nas horas de lazer freqüentemente assiste TV, vai ao cinema, ouve música e acessa a Internet. De vez em quando vai ao teatro e não participa de atividades religiosas.

Sobre o que é ser diretora nessa escola afirma que, “(...) às vezes sente-se impotente para resolver alguns problemas de ordem das famílias dos alunos. Mas também, esse fato, contribuiu para a minha vida pessoal, pois além do conhecimento teórico sobre educação, o aumento de equilíbrio, ponderação, vivência são requisitos necessários para exercer esse cargo. Se não o temos, é necessário buscá-los.”

Quanto às características dos *ambientes e espaços escolares*, ela diz: “(...) são de boa qualidade, porém a sala de coordenadores e o espaço de recreação estão em condições precárias. (...) a limpeza dos sanitários; pátio; jardins; paredes e muros; considero-os em condições regulares.(...) os equipamentos tecnológicos e biblioteca estão em condições

normais de utilização.(...) sobre os projetos de que a escola participa são todos os promovidos pela Secretaria Municipal de Educação (SME), mas não temos parcerias com universidades ou organizações não governamentais. (...) os pais participam muitas vezes das festas e eventos e colaboram com a APM, porém a colaboração destes com os problemas da escola e a frequência às reuniões do conselho considero regular.”

Respondeu que a eleição do *Conselho de Escola* tem sido através da escolha dos representantes por aclamação em Assembléia Geral. Já o *Conselho de Alunos* é realizado oficialmente uma vez por ano. (...) “funciona bem porque durante o ano os professores realizam assembléias em suas classes e uma vez por semana há a realização de uma assembléia coletiva no pátio da escola, onde são debatidos problemas e tomadas as decisões coletivamente.”

“As *Reuniões de Horas de Estudo*, (...) são realizadas às quartas-feiras, preparadas em conjunto com a assistente de direção e as duas coordenadoras pedagógicas da escola. Os resultados podem ser considerados satisfatórios.”

Os *Cursos de Capacitação*: “vinham acontecendo regularmente em todos os anos, porém em 2006, por problemas administrativos da Secretaria Municipal da Educação ainda não tiveram uma regularidade. Porém os cursos de capacitação aos funcionários e merendeiras iniciaram de forma regular.”

Sobre os *incentivos da Secretaria Municipal da Educação* aos diretores, ela confirma que “são os cursos de capacitação e palestras com alguns teóricos da Educação em eventos como: *Educática: Seminário de Educação e Informática* e *Seminário da Educação* embora nos anos anteriores eram de melhor qualidade.”

Quanto aos *avanços* da escola, destacou: “(...) a contratação de professores titulares, pois a rotatividade que existia do corpo docente constituía um problema para a formação de novas equipes a cada ano; projetos da escola direcionados à mudança de posturas e

comportamentos dos alunos apresentaram avanços em relação à disciplina; o trabalho com as famílias em relação à diminuição do número de faltas dos alunos tem apresentado resultados eficazes e a contratação de mais uma Coordenadora Pedagógica.”

As *maiores dificuldades* encontradas para desenvolver a efetividade da escola, apontou: “(...) alunos que chegam em séries avançadas, sem adquirir a base alfabética; a falta de professores extras (de reforço) que auxiliem os alunos em defasagem de aprendizagem; acredito ser essa, uma questão de políticas públicas, visto que requer investimento na contratação de mais professores; a falta de compromisso de algumas famílias em relação à educação de seus filhos e a maior dificuldade da equipe é assumir o Projeto Político Pedagógico da unidade como um compromisso coletivo, em que as decisões tomadas pelo grupo se sobrepõem às concepções individuais.”

Ao saber a sua opinião sobre a *participação dos pais* nas reflexões e na solução dos problemas, diz que: “(...) a grande maioria dos pais valoriza o trabalho da escola. As famílias que são mais difíceis de lidar são justamente aquelas vítimas dos maiores problemas sociais, tais como habitação. Muitas moram em submoradias, a escola atende à alunos provenientes de três favelas, com dificuldades financeiras e pouca instrução. Com essas famílias o trabalho é mais difícil e requer estratégia diferenciada para cada situação.”

Ao perguntar *como os pais têm sido chamados* a participar das situações de aprendizagem dos alunos, ela respondeu que “(...) sempre às reuniões de pais constantes no calendário escolar ou quando que se faz necessário.” Ela complementa que “(...) há um horário nas reuniões de horas de estudo reservado para atendimento aos pais, com o objetivo de procurar soluções conjuntas para as dificuldades surgidas.”

A respeito da compreensão dos *pais quanto à participação em reuniões*, ela diz que “(...) é do conhecimento da equipe escolar de que as famílias que mais necessitam comparecer

às reuniões de pais são justamente as que não comparecem. Então, procura-se agendar reuniões individuais, pois são os que mais necessitam de nossa intervenção.”

Ao ser questionada sobre as situações de *insatisfação dos pais, dos professores e, ou dos funcionários*, respondeu que “(...) venho contornando através do diálogo com todos os envolvidos e encaminhamento aos órgãos competentes, quando a solução dos problemas foge da minha área de atuação.”

Para administrar *os conflitos*, ela diz que “(...) tenho sempre propiciado aos envolvidos no conflito, oportunidades para expressar suas insatisfações e buscar conjuntamente propostas de soluções para dirimir o conflito instalado.”

Sobre a *apatia e o desinteresse dos professores e, ou funcionários* considera “(...) ser uma das funções do gestor; estar sempre motivando sua equipe, por meio da valorização do trabalho de cada um. (...) Procuro instalar no grupo um espírito de otimismo em relação à consecução de nossas metas.”

Ao perguntar-se à diretora como vem administrando os problemas de *indisciplina e agressividade dos alunos*, ela respondeu que “(...) para diminuir e até mesmo tentar erradicar o problema de agressividade entre os alunos a equipe escolar desenvolveu um projeto institucional que foi “batizado” pelos alunos de “*Super Amigos do Meio Ambiente*”, cujo foco principal é a sustentabilidade do meio ambiente e das relações interpessoais. Uma das ações desse projeto é o “*Dado do Amor*”, um dado cujos lados trazem as mensagens de “Amar a todos”, “Amar o Inimigo”, “Respeitar para ser respeitado,” “ Em vez de brigar, converse”. Todas às quintas-feiras reúnem-se, professores, alunos, funcionários, direção e coordenação no pátio quando jogam o dado e a partir da frase sorteada, todos se comprometem em vivenciá-la na semana. Os professores contextualizam suas atividades em quase todas as situações possíveis, direcionadas para a frase sorteada.”



Para ela, “(...) na *avaliação externa* analisada pelo MEC, a da escola tem obtido resultados positivos. A equipe escolar vem discutindo avaliação sistematicamente. São realizadas por meio de provas para medir o conteúdo aprendido, observação do professor sobre o desenvolvimento de seus alunos e avaliação emancipatória, que vem a ser auto-avaliação por parte dos alunos do trabalho realizado. Todas essas avaliações são registradas em um portfólio do aluno e uma ficha espelho. Esta última segue junto com o histórico escolar, em caso de transferência do aluno de escola. O portfólio fica arquivado na escola à disposição dos pais e convidados.”

Perguntou-se à diretora se ela considerava-se uma diretora preocupada com a realização de uma *gestão participativa*. Ela respondeu que sim. Perguntou-se também, que esse fato devia ser atribuído a quais fatores? Ela disse: “(...) que atribuo à minha formação acadêmica à formação continuada e características de personalidade, pois gosto de resolver os problemas e trabalhar sempre em equipe.”

Sobre as situações em que solicita a *participação dos professores, funcionários, pais* ou alunos para as tomadas de decisões, respondeu: “(...) que intera com a equipe nas reuniões pedagógicas semanais, nas convocações aos pais, nas reuniões de pais, nas reuniões de planejamento, na elaboração do projeto político-pedagógico ou em outros momentos em que se necessite a participação coletiva para resolver as demandas da escola.

Perguntada sobre quais os *aspectos* que considera *facilitadores* para que se realize *uma gestão participativa* na escola. Ela elenca como importantes: a liderança, o trabalho em equipe, a parceria com a família e a comunidade, um planejamento participativo nos projetos e atividades escolares, a autonomia para desenvolver ações pedagógicas, o diálogo permanente, a formação continuada e a busca por soluções compartilhadas sem esquecer a principal preocupação que é com a qualidade do ensino e aprendizagem dos alunos.

Como *aspectos desfavoráveis* para o desenvolvimento de *uma gestão participativa* atribui à ausência da família na vida escolar dos alunos, a rotatividade de professores, a falta de preparo dos docentes, a formação precária dos professores, referindo-se à formação inicial, a falta de apoio das instâncias superiores e as limitações impostas pelo sistema de ensino.

Sobre a *elaboração do projeto político-pedagógico* nos últimos dois anos, ela informa que vem sendo aprimorado ano a ano, sempre fruto de discussões ao longo do ano nas reuniões de horas de estudo e nas reuniões pedagógicas.

A partir das intenções expressas no documento oficial, o Regimento Interno das Escolas de Educação Básica de Jundiaí, observa-se a existência de fatores de incentivo à promoção de uma gestão participativa nas escolas através da implementação de um projeto político-pedagógico construído e elaborado pela equipe escolar e demais envolvidos no processo. As políticas educacionais da Secretaria Municipal de Educação de Jundiaí orientam de fato, à que os diretores das escolas estabeleçam parcerias com a comunidade escolar e de fato têm a preocupação de ouvir e atender aos anseios da população.

Observa-se, portanto, que as intenções são declaradas por parte da diretora e dos documentos da Secretaria Municipal de Educação. Assim no próximo capítulo buscar-se-á identificar em que medida essas intenções se materializam na prática.

## CAPÍTULO 3

### GESTÃO PARTICIPATIVA: ANÁLISE DE UMA EXPERIÊNCIA

#### 3.1. Percurso da investigação

Até este ponto do trabalho, pode-se identificar como a literatura vem apresentando as teorias e práticas de uma gestão participativa na escola. Observa-se também que a Secretaria Municipal de Educação de Jundiaí vem demonstrando evidências dessa prática nos documentos oficiais das escolas, assim como a diretora da EMEB Prof.º Joaquim Candelário de Freitas se pronuncia sobre o assunto. Esse capítulo destina-se a investigar em que medida essas intenções se materializam no cotidiano da escola.

Considera-se esse trabalho como estudo de caso uma vez que a pesquisa volta-se para uma instância em particular, ou seja, uma diretora, cujas práticas evidenciam serem consideradas inovadoras dentro do grupo a que pertence. “Estudo de caso não é uma escolha metodológica, mas uma escolha do objeto a ser estudado (...) é o conhecimento derivado do caso, ou melhor, o que se aprende ao estudar o caso. (ANDRÉ, 2005, p. 16)

(...) conhecimento gerado a partir de um estudo de caso é diferente do conhecimento derivado de outras pesquisas porque (...) é mais concreto, isto é, configura-se como um conhecimento que encontra eco em nossa experiência porque é mais vivo, concreto e sensório do que abstrato. É mais contextualizado, ou seja, as experiências estão enraizadas num contexto, assim também o conhecimento nos estudos de caso. (...) É mais voltado para a interpretação do leitor, significa dizer que os leitores trazem para os estudos de caso as suas experiências e compreensões, as quais levam a generalizações quando novos dados do caso são adicionados aos velhos. (...) Assim, diferente da pesquisa tradicional o leitor participa ao estender a generalização para populações de referência.” (Idem).

André (2005, p. 25-30) classifica as características do estudo de caso em *particularidade, descrição, heurística e indução*.

*Particularidade* porque focaliza uma situação, um programa, um fenômeno particular, adequado a investigar questões do dia-a-dia. *Descrição*, porque o produto final de um estudo de caso é uma descrição “densa” do fenômeno, os dados são expressos em palavras, imagens, citações literais, figuras literárias. *Heurística*, significa que os estudos iluminam a compreensão do leitor sobre o fenômeno estudado. *Indução*, porque se baseiam na lógica indutiva (Idem).

É comum neste tipo de estudo a utilização de procedimentos como; coleta de dados; entrevistas; análise documental e observação.

O pesquisador num estudo de caso é o principal instrumento da coleta e análise de dados, nos momentos em que se percebe fazendo correções, descobrindo novos horizontes. Mas saber lidar com os prós e contras do percurso é o primeiro requisito básico a ser enfrentado. Outro requisito é ter controle e tolerância à ambigüidade, isto é, saber conviver com as dúvidas e com as incertezas e ter que aceitar um esquema de trabalho aberto e flexível uma vez que não existem normas prontas de como obedecer.

Sensibilidade é outra característica freqüentemente mencionada quando se fala nas qualidades necessárias (...) precisa estar atento às variáveis relacionadas ao ambiente, às pessoas, aos comportamentos enfim, a todo o contexto. Ser uma pessoa comunicativa e empática com os informantes, boas perguntas e ouve atentamente.” (Idem).

As fases para o desenvolvimento desse estudo de caso foram três: a exploratória, quando fez-se a definição do foco de estudo, a segunda, da coleta de dados e a terceira da análise sistemática dos dados.

Partindo-se das premissas de que a escola vinha recebendo prêmios do MEC com a implantação de projetos inovadores; dos depoimentos da Secretaria Municipal da Educação de que a escola é um modelo de ensino de qualidade e de trabalho bem sucedido e a constatação sobre a personalidade dessa diretora estar sempre alegre e feliz com o trabalho que realiza, não dando demonstrações de insatisfação diante das contrariedades e adversidades encontradas no cotidiano escolar, realizou-se o levantamento de questões e de observações aleatórias para o estudo exploratório.

Os seguintes depoimentos que levaram à sustentação da fase exploratória: “(...) O Candelário sempre foi uma boa escola. (...) Essa é uma boa escola, tem um ensino de

qualidade, por isso matriculei meus filhos. (...) A nossa relação com a diretora sempre foi muito aberta. (...) Eu acho a Maria José uma diretora muito competente.”

Confirmadas as premissas e opiniões das pessoas decidiu-se pela investigação. Apresentou-se à diretora a proposta e finalidade da pesquisa, para a obtenção da sua aprovação.

Na tentativa de desvendar o que havia por trás das aparências reveladas, adentrou-se ao espaço para detectar se havia diferença das opiniões em contraste com a realidade encontrada. As etapas da pesquisa e as ações desenvolvidas em cada fase encontram-se sintetizadas no quadro que se segue. (Quadro 1).

### Quadro 1. Fases da Pesquisa

1ª Fase exploratória	Levantamento da opinião coletiva	
	Análise documental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regimento interno</li> </ul>
<b>2ª Fase da Coleta de dados</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de desenvolvimento da unidade</li> </ul>
	Entrevistas [2]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diretora</li> </ul>
	Observação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assembléia de alunos</li> <li>• Horas de Estudo</li> </ul>
	Questionário	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionários</li> <li>• Pais</li> <li>• Professores</li> <li>• Formas de participação</li> </ul>
	<b>Categoria de análise:</b>	
<b>3ª Fase da análise de dados</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presença</li> </ul>
	<b>Subcategorias:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expressão verbal</li> <li>• Representação</li> <li>• Engajamento</li> </ul>

## **3.2. Os achados da pesquisa**

### **3.2.1. Regimento Interno das Escolas Municipais e Plano de Desenvolvimento da**

#### **Unidade**

Apresenta-se na seqüência os dados obtidos através da análise documental. A Lei Complementar nº 242 de 29 de dezembro de 1997, dispõe sobre o *Regimento Comum das Escolas Municipais de Educação Básica de Jundiaí*.

Encontramos no item (1) do Artigo 11º as competências do diretor de escola, em relação às atividades gerais: “(...) implementar na escola a linha de ação adotada no Projeto Educativo, observadas as diretrizes da política-pública educacional da Secretaria Municipal de Educação e as sugestões do Conselho de Escola.”(p. 31).

O item (11) do Artigo 11º “(...) abrir à comunidade a utilização do prédio escolar ou de suas dependências para outras atividades que não as do ensino, respeitando as normas da Secretaria Municipal de Educação.” e item (21) do mesmo artigo, “promover a integração escola-família-comunidade”. (p. 32)

No item (14) do Artigo 11º, “(...) dar ciência a toda comunidade escolar dos textos legais, afins;” e item (16) do mesmo artigo “assegurar a toda equipe escolar, alunos e pais ou responsáveis, o conhecimento do Regimento Comum.”(p.32).

Os Artigos 16º e 17º “os representantes dos alunos terão sempre direito à voz e voto, salvo nos assuntos que, por força legal, sejam restritos aos que estiverem no gozo da capacidade civil” e como atribuições do Conselho de Escola encontram-se: (1) assessorar a direção da unidade Escolar e contribuir para o pleno desenvolvimento das mais diferentes situações contextuais da coletividade escolar.; (2) colaborar no PDU (Plano de desenvolvimento da Unidade); (3) contribuir com soluções para problemas de natureza administrativa e pedagógica; (4) sugerir projetos que possam contemplar as mais diferentes

demandas da Unidade; (5) colaborar na relação escola-comunidade. (JUNDIAÍ, 1997, Cap I, Título II, Art.º 17º).

Destacam-se ainda no documento as atribuições dos professores, previstas no item 1, item 3, item 9, item 10, item 12, item 13; item 17; item 18 e item 19 do Artigo 38º;

(...) participar da elaboração do Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU); participar das decisões referentes ao agrupamento dos alunos; participar dos Conselhos de Ciclo e de Alunos; participar do Conselho de Escola, quando indicado, na forma regimental; participar de atividades cívicas, culturais e educativas da comunidade escolar; participar da associação de Pais e Mestres e de outras Instituições auxiliares da Escola; participar, quando integrante do Conselho de Escola e dar sugestões que possam interferir na relação ensino-aprendizagem; participar de todas atividades extra-classe; participar, no contexto escolar e/ou fora deste, de encontros que proporcionem formação permanente. (p. 38-39).

No § 2º do Artigo 40º, no item (8) do Artigo 46º; item (4) do Artigo 48º; item (10) do Artigo 49º; item (13) do Artigo 51º constam as atribuições dos funcionários: secretário, escriturário, orientador de aluno, servente, zelador, e merendeira; “participar da elaboração do Plano de Desenvolvimento da Unidade, Reuniões Pedagógicas, de Estudos e outros projetos desenvolvidos na Unidade”.

No parágrafo 1º do Artigo 52º que trata da atuação das instituições auxiliares; “a atuação das instituições auxiliares deverá estar em consonância com o Plano de desenvolvimento da Unidade (PDU), visando ao desenvolvimento de um trabalho integrado.”

O Artigo 55º que trata da “Organização estudantil, o direito dos alunos em organizar-se por meio de agremiações estudantis, associações e entidades será assegurado, cabendo à escola propiciar condições para garantir esta organização.”

O Artigo 59º. “Os alunos têm o direito de participar da elaboração, acompanhamento e avaliação do Plano de Desenvolvimento da Unidade, inclusive na definição de normas disciplinares.” E o Artigo 63º “Os alunos terão garantido o direito de participar do Conselho de Alunos e do Conselho de Escola, na forma regulamentada por esse Regimento”.



Constam nos registros do Regimento Interno as características e princípios previstos para o *Plano de Desenvolvimento da Unidade*.

No Artigo 93º desse documento observa-se que o *Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU)* deverá explicitar as diretrizes da Unidade, tais como: “ busca de boa qualidade e de efetiva utilização dos recursos disponíveis, compatíveis com os anseios da população escolar; comprometimento de todos no processo educativo: direção, professores, trabalhadores em educação, pais e alunos; (...)”

“O presente plano configura as decisões coletivas da unidade “(...) A *elaboração* deste documento é produto do trabalho coletivo, envolvendo todos os trabalhadores da unidade e da comunidade, sob coordenação do Diretor da Escola (...) Dessa forma, o PDU se encontra em permanente processo de construção e revisão e tem por objetivo a tomada de consciência dos principais problemas da escola, das possibilidades de solução, das definições das responsabilidades coletivas e pessoais.” (p. 07)

Com relação às *metas* que a escola quer atingir “(...) dentro dos limites da escola, cada educador terá uma contribuição importante nessa tarefa comum a todos, ou seja, oferecer o melhor atendimento escolar e condições de sucesso aos alunos. Todos deverão participar: ter clareza do projeto político pedagógico e das metas da escola, ter consciência de qual é seu papel na consecução das mesmas, decidir e preparar ações que serão executadas com acompanhamento e avaliação constantes.” (p. 23)

Quanto à *formação em serviço* pôde-se observar: “(...) os profissionais (...) freqüentam Curso de Capacitação promovido pela Secretaria Municipal de Educação e Esportes, semanalmente durante a jornada de trabalho, ausentando-se do local de trabalho por duas horas. No presente ano letivo, o horário ainda não foi sistematizado. Os professores são bastante interessados em realizar as mudanças necessárias para incrementar a aprendizagem significativa de seus alunos. O grupo é coeso e na prática de reflexão coletiva o trabalho é

premiado sempre por análises sérias, reelaboração contínua, o que só é possível acontecer em um clima favorável e sadio. Essa equipe constitui um grupo unido, onde todos dominam as habilidades necessárias para o bom desempenho de suas funções. Todos participam dos cursos de capacitação promovidos pela Secretaria Municipal de Educação, o que promove uma mudança positiva no desempenho da equipe.”(p.10)

Existem registros no Plano de Desenvolvimento da Unidade de citações sobre a *formação dos alunos e práticas onde se adotam princípios e valores* como formadores da personalidade do aluno. “(...) Todos, docentes e funcionários, interagem de forma equilibrada, proporcionando um clima harmonioso e cordial. (...) Os funcionários são sempre envolvidos na Proposta Educacional da Escola e são chamados a discutir e refletir junto com a equipe toda, principalmente no que diz respeito ao trato com os alunos, respeitando os valores que precisamos desenvolver, ou seja, crianças autônomas, críticas, cooperativas, sensíveis e criativas, dentre outros.(...) O compromisso maior da Escola é a formação de um ser humano feliz, com valores morais elevados, que seja um agente de transformação da sociedade, consciente de seus deveres e direitos, participativo, capaz de exercer conscientemente sua cidadania. (...) Ao fazer um levantamento entre os profissionais envolvidos, houve amplo acordo de que queremos formar pessoas: que saiam para o mundo como adultos dignos, com respeito por si mesmos e pelos outros, dispostos a correr riscos, a colaborar e compartilhar. (...) A autonomia pode ser estimulada em várias situações em sala de aula e no espaço da Escola, no convívio diário dos alunos com as demais pessoas que integram a equipe escolar. (...) que consigam pensar com autonomia e independência e sejam capazes de se importar com a vida, com eles mesmos, com o meio ambiente, com a comunidade, com o mundo e com o planeta. (...) que saibam exercer condignamente sua cidadania, sabedores de seus deveres e direitos em sociedade, com o objetivo de conscientizá-los do conjunto de leis que regem a vida. (...) Um início importante é o Estatuto da Criança e do Adolescente. (...) uso e

valorização do diálogo como instrumento para resolver conflitos; (...) utilizar as normas da escola no sentido de repudiar atos injustos ou descabidos; (...) saber respeitar as diferenças entre as pessoas, levando em conta a etnia, cultura, valores, opiniões e religiões – tratar a todos como iguais; (...) ter consciência de que as relações sociais efetivamente vivenciadas no cotidiano da escola têm influência decisiva no processo de legitimização das regras.” (p.15)

Quanto à *participação dos pais* no Plano de Desenvolvimento da Unidade encontram-se os registros: “(...) a escola tem incentivado a comunidade a participar, pois acreditamos que muitas dificuldades podem ser superadas por meio da participação dos pais. Sem abdicar de suas prerrogativas enquanto dirigente da Unidade Escolar, a Direção pode e deve fazer com que os pais decidam sobre algumas normas que afetam diretamente às famílias, para que normas impostas não se constituam em fontes geradoras de conflitos desnecessários durante o ano letivo.” (p. 20)

“(...) serão criadas várias situações para que os *pais* se sintam acolhidos e possam comunicar seus anseios. Nos dias reservados às reuniões de pais, estes serão recebidos no pátio da escola onde se realiza bimestralmente uma reunião plenária, oportunidade que os pais aproveitam para dar sugestões, expressar seus anseios, questionar decisões e outros.”

“(...) além dessas *reuniões plenárias*, há os projetos da Secretaria da Educação, Cultura e Esporte, tal como “Família vai à Escola”, que se constitui num espaço precioso para vivenciar a proposta pedagógica e trocar idéias, colher dados e subsídios para aprimorar o trabalho da equipe.

“(...) fazer com que a comunidade participe na elaboração de regras a serem seguidas, na apresentação de problemas e propostas de soluções se constituem numa forma de engajar os pais no processo pedagógico. Segundo essa linha de pensamento, desenvolvemos (...) um trabalho de conscientização da importância do compromisso dos pais, diária e continuamente no acompanhamento da educação escolar de seu filho.”

“(…) para o ano letivo que se inicia, estão sendo programadas reuniões com os pais, para serem discutidos assuntos relevantes à educação de seus filhos, com o objetivo de dar subsídios a eles com relação a assuntos inquietantes, tais como autoridade, auto-estima, papel dos pais e papel do professor, leitura, depressão infantil, a importância dos meios de comunicação na formação de valores e outros.” (p.20)

O *Conselho de Alunos* se constitui “num importante instrumento para analisar e refletir sobre os resultados referentes ao desempenho do grupo no processo ensino-aprendizagem, por parte do aluno” (...) em reunião marcada para 10 e 11 de dezembro alunos deverão, auxiliados e orientados pela equipe escolar, garantir a comunicação com os trabalhadores em educação, analisar o relacionamento interpessoal na classe e desta com os professores e identificar os aspectos facilitadores e dificultadores do desenvolvimento do processo educativo, entre outros. Por meio de reuniões do Conselho de Alunos, poder-se-á analisar internamente a qualidade das aulas, se são participativas, se valorizam a iniciativa, os avanços individuais e o crescimento coletivo. Externamente, será um instrumento valioso para promover no aluno uma auto-avaliação para que se observe seu comportamento na merenda, nas horas de lazer e em todas as situações de convívio, apresentando uma postura permanente de respeito mútuo. “(...) Dessa forma, a escola contribuirá para que as relações sociais sejam de igualdade, estimulando o aprendizado do diálogo, do construir. Atenta ao processo de desenvolvimento físico, afetivo e emocional próprio de cada um, a comunidade escolar deverá se mobilizar para reconhecer, respeitar e conviver com as diferenças individuais. Isto requer novas posturas de todos os que participam do processo educativo que se realiza dentro e fora da sala de aula.” (p. 32)

“(…) Outro instrumento importante de participação da comunidade é a Associação de Pais e Mestres, pois esta instituição tem por objetivo principal colaborar no processo educacional e na assistência ao escolar. As reuniões ordinárias foram marcadas para os dias

25/04 e 14/09. (...) As Reuniões do projeto Família Vai à Escola, têm por objetivos: organizar, juntamente com a Coordenadora Pedagógica, a interpretação da estrutura didática da escola para a comunidade, esclarecendo aos pais nas reuniões bimestrais, em projetos especiais (Família vai à Escola) e sempre que solicitado; incentivar a participação de todos os membros da comunidade nos projetos da escola.” (p.60)

*As Reuniões de Hora de Estudo* às quartas-feiras representam momentos de efetiva participação da equipe escolar, “(...) É um momento onde professores, funcionários, a diretora e coordenadora estarão estudando textos de interesse pedagógico, trocando experiências por meio de socialização dos trabalhos elaborados em sala, refletindo sua prática com os temas abordados por especialistas convidados pela secretaria e em transmissão, ao vivo pela TVE de Jundiá. A Hora de Estudo é realizada às quartas-feiras das 8h00-11h00-com os professores que atuam no período da tarde e das 14h-17h00-com os professores que atuam no período da manhã. Os funcionários de todos os segmentos também participam das reuniões. Em acordo comum com a equipe escolar, esta horas estão divididas nas seguintes atividades: uma hora para planejamento das atividades e combinados de todos, uma hora de estudo de temas pedagógicos relacionados à prática do professor e uma hora de trabalho em equipe. A cada quinze dias estes horários serão alterados para apresentação da TVE na educação. Ações para o ano: Sugestões de temas para serem discutidos: ficha espelho, PDU (retomadas das metas e ações); estudo do Currículo mínimo; socialização de Experiências entre colegas; leituras de textos sobre a proposta; de textos de auto-ajuda; leitura compartilhada do PDU – 2006; socialização dos planos de ensino; oficinas; etc.”(p. 62)

“(...) A Direção e Coordenação Pedagógica da unidade realizaram o acolhimento e adaptação dos professores e funcionários de maneira agradável, propiciando a interação entre o grupo, com o objetivo de criar um vínculo favorável ao trabalho pedagógico. Foram realizadas as seguintes ações: apresentação das equipes escolares; dinâmica de apresentação

interativa; leitura reflexiva ao grupo – livro de auto-ajuda, visando a valorização pessoal e profissional; comentários pela Direção, enfocando a coexistência, fazendo uma comparação com a proposta pedagógica construtivista e a tradicional, e os aspectos positivos no processo de aprendizagem do aluno; comentário e reflexão do grupo sobre o trabalho pedagógico e projetos a serem desenvolvidos; informações necessárias quanto ao funcionamento da escola (espaço físico, papel a ser desempenhado por cada um, trabalho desenvolvido anteriormente, objetivos e metas para o presente ano letivo e caracterização da clientela; socialização de experiências anteriores e expectativas para o ano letivo que se inicia, café especial de boas vindas; divisão em grupos para troca de experiências e registros de procedimentos que serão analisados e incluídos no Plano de Desenvolvimento da Unidade, a saber: limites, socialização/validação, intervenção do professor, dever de casa; pesquisa, etc. socialização da discussão e comentários dos grupos para enriquecimento de cada item. Registros pessoais.” (p. 74)

O acolhimento aos pais está previsto nos registros do PDU: “ (...) A equipe escolar reconhece e valoriza a participação da família no processo educativo de seus filhos. Para isso é necessário que os pais compreendam a proposta pedagógica da unidade e se sintam bem acolhidos. Com esse objetivo em mente, foram empreendidas as seguintes ações, durante a Reunião Plenária, realizada nos períodos da manhã e da tarde, no pátio da escola: apresentação da equipe escolar no pátio da escola; apresentação e explicação da proposta pedagógica da unidade; Informações sobre os avanços obtidos no ano anterior; análise das metas propostas cumpridas e não cumpridas e os motivos que impediram o sucesso na realização das mesmas; convite para participar dos projetos da unidade e da Secretaria, tais como, “Família vai à Escola”, Projetos da unidade e outros. Espaço aberto para que os pais possam dirimir dúvidas, fazer perguntas e apresentar sugestões. Os pais integrantes desta comunidade são bastante participativos e suas colocações e questionamentos são sempre úteis

para direcionamento dos trabalhos da escola. Término do trabalho e convite para conhecer todas as dependências da escola; Reunião dos pais nas classes, com a professora do filho, com dinâmicas de apresentação com cada professor em suas devidas salas de aula. (pg. 75).

Com os alunos o acolhimento acontece: “(...) Durante o período de adaptação, os professores e equipe promovem o acesso do aluno à escola, mostrando-lhe o espaço físico, os profissionais envolvidos e o funcionamento da unidade. São propostas situações que permitam ao aluno sentir-se acolhido: período organizado prioritariamente com atividades lúdicas; momentos de interação: aluno/aluno, aluno/funcionários; programação de momentos para assistir filmes, dinâmicas, gincana, jogos, teatro, dança e outros; preparação de atividades diversificadas, para recepcionar os alunos; o professor deverá estabelecer mais cedo possível uma rotina de aula; introduzir procedimentos de vida em grupo; conversar, discutir e praticar procedimentos de como utilizar os diversos materiais e equipamentos, como se movimentar na área externa, como chegar ao banheiro, como se portar durante a merenda e outros.” (p. 76).

### **3.2.2. Entrevistas com a Diretora**

Descrição realizada no Capítulo 2 .

### **3.2.3. Observação do cotidiano escolar**

Nessa etapa da pesquisa, através da observação e da constatação dos fatos, foram realizadas nas situações do cotidiano escolar: *Assembléia de alunos e Reunião de Horas de Estudo*.

Inicia-se pela *Assembléia de alunos*: são oito horas da manhã, os alunos de todas as classes estão dispostos no pátio, acompanhados pelas professoras e funcionários. Tem início as atividades do Projeto Super Amigos do Meio Ambiente da semana. (FIGURA 5)

**FIGURA 5**

A diretora inicia sua fala com a apresentação da pesquisadora e da contadora de histórias, que se encontram presentes naquele momento. Após parabenizar os alunos pela semana das crianças, pergunta qual o aluno que desejaria subir até o palco para dar os depoimentos sobre a semana que passou.

Algumas crianças levantam as mãos; a primeira, conta que caiu da bicicleta e foi ajudada pela colega; a outra, sobe ao palco e diz que conseguiu salvar o pássaro do cão. Outro aluno diz que na feira ajudou um mendigo, dando-lhe dinheiro.

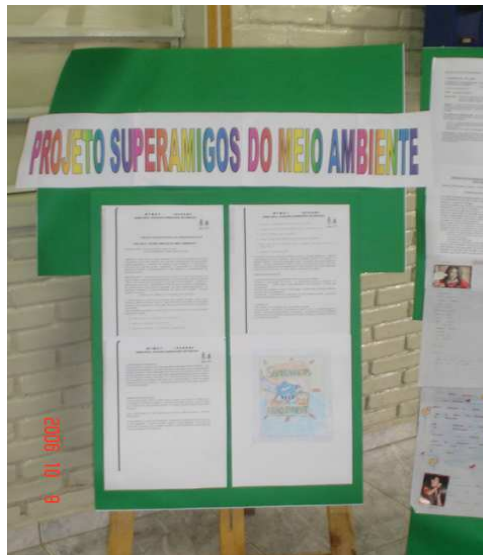
**FIGURA 6**

Dando prosseguimento, sobem quatro alunos ao palco com a tarefa de jogar um dado confeccionado em material emborrachado de várias cores. Assim que o dado cai, lê-se a frase da semana: “Amor ao próximo”. A diretora então explica que essa será a proposta da



semana. (FIGURA 6). A atividade prossegue com a apresentação de um contador de histórias. Encerrando-se em seguida com o canto do Hino Nacional Brasileiro.

Para uma efetiva compreensão dos fatos, faz-se necessária uma breve explicação dos procedimentos adotados nesse projeto. Vem sendo realizado semanalmente, às segundas-feiras, há um encontro de todos os envolvidos na escola, quando podem contar experiências, fatos vivenciados da vida cotidiana, a fim de estabelecer-se um diálogo, principalmente entre os alunos que os faz encorajarem-se para manifestar suas experiências de vida, publicamente, após terem sido feitas as reflexões na semana e passarem a observar posturas, atitudes e comportamentos relacionados à frase sorteada, e assim se repete.



**FIGURA 7**

Com essa atividade, os alunos aprendem a tomar decisões, tomar partido, eliminando a timidez ou a omissão pelos assuntos que são de interesse da coletividade.

Esse projeto faz parte do projeto político-pedagógico da escola, onde os alunos têm uma participação ativa, desde a escolha do nome do projeto, a confecção do dado e as frases a serem sorteadas. (FIGURA 7).

Um segundo momento para análise do cotidiano escolar optou-se pelas *Reuniões de Hora de Estudo* que acontecem às quartas-feiras, com a duração de três horas, sendo duas

horas de trabalho coletivo e uma hora para atividade livre na escola. Os professores que trabalham no período da manhã participam das reuniões no período contrário, ou seja; à tarde. Aqueles que trabalham à tarde, participam das reuniões pela manhã.

A observação dessa reunião ocorreu à tarde, com o grupo de professores da manhã. O início da reunião foi às 14 horas, realizada em uma sala adequada, contendo uma mesa grande de reunião, com cadeiras suficientes para atender aos presentes, que podem acomodar-se sentados ao seu redor. Está equipada com TV, DVD, vídeo, um micro-computador e ventiladores. Há uma lousa branca utilizada geralmente para recados do dia-a-dia. Nesse dia estava escrito: “Contribuição da APM: os alunos que fizerem a contribuição mensal ganharão um brinde”.

O início da reunião se dá quando a diretora faz a entrega da Pauta da Reunião digitada contendo os assuntos a serem tratados. Observa-se que todos os professores têm um caderno ou material para o registro dos assuntos tratados nas reuniões. Eles colam a pauta, assim que a recebem e realizam as anotações durante a reunião.

O primeiro item a ser tratado foi sobre os Trabalhos da Semana Literária. Ela elogiou as produções dos alunos dizendo que os cartazes estavam lindos e foi difícil escolher um. Elogiou ainda o trabalho executado pelos professores, pois argumentou que estavam de boa qualidade com muito conteúdo, o que colaborou para enriquecer ainda mais as produções.

Nesse momento uma professora sugeriu que fossem aproveitados outros espaços para expor os trabalhos aproveitando os vários murais existentes no pátio. A professora coordenadora respondeu que foi pensado, mas a situação não permitiu. A diretora dá uma justificativa, mas não esclarece se a opinião será considerada ou aceita. Observa-se que a situação não se esclarece naquele momento, nem se ouviram opiniões de outros participantes.

O segundo item da pauta trata dos acidentes na escola que deverão se comunicados aos pais por escrito com a assinatura do recebimento e ciência de que foram tomadas as

providências pela escola. A diretora aproveita o momento para comentar um fato recentemente ocorrido em outra escola onde a criança caiu e morreu e ocorreram algumas conseqüências para a escola. Insistiu também que se o pai vier buscar a criança solicitar a sua assinatura.

Aborda um assunto que não está previsto na pauta que diz respeito às questões financeiras. Divulga as despesas com capa para os computadores do laboratório de informática no valor de R\$ 180,00; reparos em duas máquinas WAP no valor de R\$ 340,00; com chaveiro no valor de R\$ 300,00. A diretora mostrou a sua preocupação em divulgar como os recursos da Associação de Pais e Mestres (APM) vêm sendo gastos, mesmo que de uma maneira informal, pois não fez a apresentação das notas fiscais como comprovante. Mas acrescenta que se sente feliz porque todos vêem as melhorias que vêm sendo realizadas com os recursos.

Uma das professoras aproveita o momento para perguntar se vão consertar o ventilador, porque o da sua sala encontra-se no chão. Pergunta ainda se foi esquecido. A diretora responde que sim, pois o responsável pelos serviços ainda não terminou.

Uma professora sugeriu que se fizesse Festa do Sorvete e Bazar para arrecadar mais recursos para a escola. Outra propôs que se fizesse a venda de sorvetes no portão da escola. Elas avisariam as crianças para trazer dinheiro todas as sextas-feiras. A diretora diz que promete pensar na idéia e depois de amadurecê-la trará um retorno.

Começou de repente um certo tumulto durante a reunião, pois havia comentários de que seria ou não feriado no dia trinta e um de novembro, dia de finados. A Diretora disse que aguardava normas da Secretaria Municipal de Educação.

Nesse momento a professora coordenadora toma a palavra e orienta e conscientiza os presentes sobre a gagueira e diz da importância de observar a criança que apresenta os sintomas. Divulga a Campanha Nacional “Causas da Gagueira” que ocorrerá no dia vinte e

dois de outubro. Muitas propostas surgiram no grupo da melhor maneira de divulgar aos pais, como: encaminhar a eles em forma de folheto informativo. Outra coordenadora sugeriu cartazes, folhetos retirados na Secretaria da Saúde para fazer a divulgação. Entre os professores, começaram a contar sobre os casos existentes entre os alunos da escola.

Nesse momento os professores acompanhados pela coordenadora, dirigem-se ao laboratório de informática para estudar e analisar as “mesas do positivo”, são chamadas mesas, ou seja bancadas com recursos da tecnologia digital da informática com a finalidade de os alunos desenvolverem atividades voltadas à alfabetização e letramento através de softwares educativos.

#### **3.2.4. Resultados dos Questionários**

A quarta etapa da coleta de dados, segunda fase da pesquisa, realizada através de *questionários* elaborados com questões fechadas e semi-abertas com os professores, com os funcionários e com os pais. Não houve critérios pré-estabelecidos para a seleção dessas pessoas, ou seja, àquelas interessadas em participar da pesquisa foram entregues o questionário.

As questões foram delimitadas sob os aspectos (Quadro 2): do *perfil das pessoas*: idade, formação, tempo de serviço, local de moradia, hábitos de leitura; *da gestão da escola*: participação e frequência às reuniões, participação na elaboração do projeto político-pedagógico e *atitude do diretor* diante de opiniões diferentes da sua.

**Quadro 2.** Organização dos grupos de questões dos questionários aplicados.

<b>GRUPOS</b>	<b>RESPOSTAS RELACIONADAS À</b>
1	Identificação do sujeito – Perfil
2	Gestão e participação no PDU
3	Atitude do diretor
4	Participação dos Pais

Para analisar o perfil do pessoal de apoio, isto é dos funcionários foram realizados questionários com questões fechadas num primeiro momento. (FIGURA 8).



**FIGURA 8**

**Quadro 3. Identificação dos sujeitos – PERFIL DO PESSOAL DE APOIO**

<b>CATEGORIA</b>	<b>SUBCATEGORIA</b>	<b>UNIDADE DE REGISTRO</b>	<b>PERCENTUAL</b>
<b>Função</b>	<b>Auxiliar de serviço</b>	04	50%
	<b>Merendeira</b>	02	25%
	<b>Of. Administrativo</b>	01	12,5%
	<b>Secretária</b>	01	12,5%
<b>Tempo de serviço</b>	<b>Menos de 5 anos</b>	06	75%
	<b>De 10 a 15 anos</b>	02	25%
<b>Escolaridade</b>	<b>Médio</b>	08	100%
<b>Formação</b>	<b>Participa</b>	05	62,5%
	<b>Não participa</b>	03	37,5%

**Quadro 4. Identificação dos sujeitos – Perfil dos professores**

<b>CATEGORIA</b>	<b>SUBCATEGORIA</b>	<b>UNIDADE DE REGISTRO</b>	<b>PERCENTUAL</b>
<b>Idade</b>	Até 25 anos	04	11,43%
	De 26 a 30 anos	03	8,57%
	De 31 a 35 anos	06	17,14%
	De 36 a 40 anos	10	28,57%
	41 ou mais	12	34,29%
<b>Tempo de serviço na profissão</b>	Menos de 5 anos	05	14,29
	Até 10 anos	06	17,14%
	Até 15 anos	04	11,43%
	Até 20 anos	12	34,29%
	Mais de 20 anos	08	22,86%
<b>Formação inicial Curso Superior</b>	Inst. pública estadual	06	17,14%
	Inst. pub. municipal	04	11,43%
	Inst. particular	23	65,71%
	Não fez	02	5,71%
<b>Participação em cursos de formação em serviço</b>	Participa	33	94,03%
	Não participa	02	5,97%

Num segundo momento, realizou-se a pesquisa com os *professores* a partir de um questionário com questões semi-abertas, tentando obter informações a respeito das ações da diretora da escola na prática de uma gestão participativa e implementação do (PDU)

#### Quadro. 5. Plano de Desenvolvimento da Unidade

<b>CATEGORIA</b>	<b>SUBCATEGORIA</b>	<b>UNIDADE DE REGISTRO</b>	<b>PERCENTUAL</b>
<b>Participa da elaboração</b>	Participa	32	73,21%
	Não participa	11	25,35%
<b>Retomado, revisto nas Horas de Estudo</b>	Muitas vezes	33	83%
	Raramente	06	14%
	Nunca	03	3%
	Não sabe	01	1%



Perguntou-se sobre a frequência com que o *diretor muda de opinião* ao ser interpelado por outras opiniões obtendo:

**Quadro 6. Atitude do diretor**

<b>CATEGORIA</b>	<b>SUBCATEGORIA</b>	<b>UNIDADE DE REGISTRO</b>	<b>PERCENTUAL</b>
<b>Emitir opiniões antes das decisões serem tomadas pelo diretor</b>	Muitas vezes	32	77,78%
	Raramente	07	20%
	Nunca	02	4,5%
	Não se aplica	02	4,5%
<b>Diretor muda de opinião ao ser interpelado</b>	Muitas vezes	25	60%
	Raramente	05	12%
	Nunca	06	13%
	Não se aplica	02	4%
	Não sei	01	3%
	Algumas vezes	02	4%
	Não respondeu	02	4%
<b>Em que momento emitem opiniões</b>	Nas reuniões de HE	27	62,9%
	Na realização de Projetos	02	4,3%
	Diariamente	08	19,0%
	Sem resposta	02	4,3%
	Problemas pessoais	01	2,6%
	Em todos os momentos	03	6,9%

Com as *famílias dos alunos*, foi aplicado apenas um questionário, com questões semi-estruturadas:

### Quadro 7. Participação das famílias

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADE DE REGISTRO	PERCENTUAL
Escolha da escola	Próximo de casa	02	90%
	Qualidade do ensino e dos professores	01	10%
Participar em reuniões	Muitas vezes; nas APM, CE, de Pais, Comemorações e Festas	03	100%
Dar opiniões	Têm oportunidade: ao surgir problema ou quando necessário	03	100%

### 3.3. Análise dos dados

Considerando as quatro etapas observadas; primeiro: análise documental do Regimento Interno das Escolas Municipais e do Plano de Desenvolvimento da Unidade; segundo das entrevistas da diretora; terceiro, da observação da Assembléia de alunos e da Reunião da Hora de Estudo e da quarta, Questionários aplicados aos funcionários, pais e professores, como categoria para a análise dos dados considerou-se a participação nos diferentes momentos. Como modalidades da análise optou-se pelas formas de participação: a participação como presença, a participação como expressão verbal, a participação como representação e a participação como engajamento. (Quadro 8). Assim representados a seguir:

## A CONSTRUÇÃO DA GESTÃO PARTICIPATIVA NA ESCOLA: UM ESTUDO DE CASO

QUADRO 8. Categoria de Análise

CATEGORIA	PARTICIPAÇÃO			
	PRESENÇA	EXPRESSÃO	REPRESENTAÇÃO	ENGAJAMENTO
SUBCATEGORIA <sup>2</sup>				
REGIMENTO		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sugestões do CE</li> <li>• Ciência dos textos legais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representação de alunos com direito de voz e voto</li> <li>• Organização estudantil; grêmios, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Promover integração escola-família-comunidade</b></li> <li>• <b>Elaboração do PDU, decisões dos agrupamentos; CC</b></li> <li>• <b>Funcionários nas HE, na elaboração do PDU</b></li> <li>• <b>Alunos no PDU, no CA e CE.</b></li> </ul>
INTERNO				

<b>P D U</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos de Formação em serviço durante a jornada de trabalho</li> <li>• Plenárias – “Família vai à escola” Acolhimento</li> <li>• Reunião do Conselho de Alunos</li> <li>• Reunião de HE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diretrizes da UE pautadas nos anseios da população</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunião do Conselho de Alunos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Comprometimento de prof, trabalhadores, pais, alunos</b></li> <li>• <b>Espírito de coletividade</b></li> <li>• <b>Participar das metas do PDU (todos)</b></li> </ul>
<b>ENTREVISTA COM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pais nas festas, eventos</li> <li>• Contribuição com APM</li> <li>• Reuniões de HE</li> <li>• Reuniões individuais com os pais</li> <li>• Interage com a equipe nas reuniões pedagógicas, no planejamento, na elaboração do PDU e nas HE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diálogo como estratégia nas situações de insatisfação e conflitos</li> <li>• Valorização do trabalho dos profissionais e motivação da equipe nas situações de apatia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assembléias para eleição dos pais ao Conselho de Escola</li> <li>• Duas Assembléias coletivas com alunos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Trabalho com as famílias para conter frequência irregular dos alunos</b></li> </ul>
<b>A DIRETORA</b>				
<b>ASSEMBLÉIA DE ALUNOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projeto Super Amigos do Meio Ambiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projeto Super Amigos do Meio Ambiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projeto Super Amigos do Meio Ambiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Projeto Super Amigos do Meio Ambiente</b></li> </ul>

REUNIÃO DE HE

- **Reuniões de Horas de Estudo**

- **Reuniões de Horas de Estudo**

- **Reuniões de Horas de Estudo**

- **Reuniões de Horas de Estudo**

<sup>2</sup>Subcategoria de análise utiliza-se:

presença: participação como fazer parte de, estar fisicamente presente, quem pertence a...;

expressão: envolvimento na discussão de idéias;

representação: participação em que idéias são aceitas, valores, direitos são manifestados por um representante;

engajamento: nível mais pleno de participação, estar presente, dar opiniões, envolver-se dinamicamente nos processos. (LÜCK, 2006, p. 36-47)

O regimento interno, documento oficial, elaborado pela Secretaria Municipal de Educação, demonstra que há intenção numa participação como engajamento por parte dos envolvidos na escola, através dos artigos em que são concedidos aos professores que participem da elaboração do Projeto político-pedagógico da escola e dos agrupamentos de alunos no momento da montagem das classes; observa-se também na exigência da participação dos funcionários, do pessoal de apoio, nas reuniões de HE e de planejamento; ainda através da preocupação de permitir espaços de manifestação de voz e voto aos alunos no Conselho de Alunos, no Conselho de Escola e na elaboração do PDU.

A Secretaria Municipal de Educação, no documento do Regimento Interno, também viabiliza a participação dos profissionais e comunidade, como expressão e discussão de idéias, ao propor que se acatem as sugestões do Conselho de Escola e de que o documento legal em análise seja, do conhecimento de todos, portanto que se ouçam as manifestações a respeito da organização das escolas municipais do município. Uma outra forma de participação como expressão, também se verifica no momento em que a Secretaria Municipal de Educação utiliza a programação da TV Educativa como meio de formação dos profissionais do sistema nas reuniões de Horas de Estudo. Destacando ainda, que os programas encontram-se disponíveis às escolas que desejam divulgar experiências que vêm sendo realizadas em seus contextos, tornando-se verdadeiro meio de socialização de práticas bem sucedidas nas escolas.

Observa-se, portanto, que não houve a preocupação por parte da Secretaria Municipal de Educação, no momento da elaboração do documento, em promover momentos dos envolvidos participarem com a presença física, ou seja estar presente, uma vez que eles fazem parte da organização, pressupondo de que se pudessem ter uma ação efetiva de contribuição para o

desenvolvimento da organização ou da unidade social a que pertencem. Lück (2006, p. 36-37), observa que “(...) a participação como presença ocorre, muitas vezes, por obrigatoriedade, por eventualidade, por necessidade e não por intenção e vontade própria. (...) essas circunstâncias são expressas, como uma certa apatia e inércia, (...) porém identifica-se que a simples presença de uma pessoa em um ambiente, com expressões não verbais de apatia e indiferença com a dimensão sociocultural de sua realidade, exerce impacto negativo no mesmo.” Esse é um aspecto a ser pensado e refletido pelos responsáveis pela elaboração dos documentos oficiais, que seja motivo de discussão e participação e envolvimento da população.

Há um antagonismo nesse caso, pois há preocupação com que o diretor permita a participação no processo pelos envolvidos, porém o Regimento Interno foi um documento elaborado sem a presença ou expressão da maioria de seus representantes, demonstrando assim um caráter autoritário por parte dos representantes pelo sistema naquela ocasião.

Em contrapartida, a análise do PDU , Projeto de Desenvolvimento da Unidade, sob a responsabilidade do diretor tem demonstrado que a maior preocupação é com o oferecimento de situações de chamamento de acolhimento aos pais, aos professores para que compareçam e possam exercer seu direito de participante naquele grupo. Verifica-se nas Plenárias do Projeto Família vai à escola, acolhimento nas reuniões, participação dos pais nos projetos da escola, etc. Com relação à participação como engajamento, há um certo comprometimento, uma vez que há interesse por parte da direção para que o grupo participe com comprometimento, com espírito de coletividade, porém há um certo constrangimento, uma certa indiferença por parte de algumas pessoas, um despreparo da população para o exercício de engajamento de empreendedorismo.

Identificou-se através dos questionários (Quadro 6) que uma boa porcentagem, ou seja, 73% dos entrevistados diz participar da elaboração do PDU e sabe que ele vem sendo retomado ao longo do ano. Conclui-se que a diretora tem consciência de que através do projeto político-pedagógico pode despertar o senso crítico das pessoas para uma participação efetiva dos problemas da escola.

Nas entrevistas com a diretora pôde-se destacar um número excessivo de situações em que a escola promove, para que haja a interação entre a escola e pais, e professores e alunos, porém, parece que ainda existem equívocos com relação às formas de participação, quando algumas pessoas pensam que participar é participar de festas, eventos, ou contribuir com recursos. A participação como engajamento aparece com ações ainda inexpressivas por parte dos interessados, os pais.

As respostas aos questionários quanto à postura do diretor diante da manifestação de opiniões diferentes, observa-se que há um número expressivo de pessoas cujas respostas foram de que o diretor não muda de opinião, quase 25% se considerarmos os que responderam raramente e algumas vezes.

Portanto, considera-se que a diretora tem consciência de que o processo de uma gestão participativa advém do empenho e dedicação dos diretores e professores, na implementação do projeto político-pedagógico, porém o processo caminha para uma efetiva participação, uma vez que os maiores interessados numa educação de qualidade, os pais e os alunos, deixam-se levar por discursos ideológicos acreditando que é o máximo que merecem ou necessitam, preferindo que decidam por eles ou que assumam a luta por eles, preferindo apontar críticas aos governantes pelo fracasso da escola ou da aprendizagem dos alunos.



Durante a observação da assembléia de alunos, pôde-se concluir que foi o momento mais completo de participação, uma vez que contemplaram todos os requisitos da participação por engajamento, pois representaram o nível pleno de participação. Envolvendo o estar presente, oferecer opiniões, expressar pensamentos, tomar decisões sobre o encaminhamento das questões, numa situação de compartilhamento e envolvimento de forma comprometida, portanto ficou evidente ser uma situação muito mais que adesão, mas de empreendedorismo comprometido.

Durante a Reunião de Hora de Estudo puderam ser observadas situações em que os participantes sentiam-se à vontade para dar ou emitir suas opiniões, transcorria num clima harmônico e de igualdade. Observou-se que mesmo os presentes que não se manifestavam verbalmente, faziam seus registros num caderno determinado para essa prática. Concluiu-se que as reuniões de Hora de Estudo quando bem definidas quanto aos seus objetivos e propósitos são momentos de efetiva participação, contemplam todos os requisitos de uma participação por engajamento; pois as pessoas estão presentes, podem dar opiniões, mesmo que não sejam aceitas naquele momento, todos envolvem-se dinamicamente nos processos.

Esses dados sinalizam que os espaços de reuniões de Horas de Estudo são os mais adequados para a manifestação das pessoas envolvidas com os problemas da escola. Porém observou-se ainda, que aqueles que por algum motivo não tiveram a expressão verbalizada puderam ser informados quanto aos acontecimentos da escola, não significando uma participação ativa do ponto de vista dos princípios de Lück (2006), porém estarão inseridos no contexto apesar da apatia ou indiferença daquele momento. Verificou-se que a situação é positiva já que é uma das formas de romper equívocos na comunicação dentro da escola. Facilitando o processo de organização.

Após análise dos dados da pesquisa, pôde-se concluir que é possível construir uma gestão participativa. Para que a participação não fique apenas na condição de presença física, ou na expressão das idéias ou na representação do voto, algumas ações do diretor foram observadas como favoráveis a essa construção de gestão; com ações participativas por engajamento, como: a construção, elaboração das metas e ações definidas no projeto político-pedagógico; a promoção de situações como assembléia de alunos e o conselho de alunos; a inserção das famílias nos projetos pedagógicos, Plenária dos pais visando ao debate da proposta pedagógica da escola; acolhimento aos pais e profissionais nas reuniões previstas no calendário; reuniões de estudo pautadas nos objetivos desejados, com a presença e expressão dos funcionários; incentivo à divulgação dos projetos da escola na TV Educativa.

Além dessas formas de organização observou-se também que a diretora tem a preocupação em solucionar os problemas através do diálogo, facilitando as relações interpessoais na escola, outra característica observada na diretora foi a valorização do trabalho dos profissionais, através da motivação da equipe ela tenta vencer a apatia e o desinteresse.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da pesquisa realizada pôde-se perceber que a construção de uma gestão escolar democrática, cujas ações propõem aos educadores a participação plena nos processos decisórios sobre o trabalho da escola, tem possibilidades de ser efetivada em ideais integralizadores por dimensões sociais e políticas não se permitindo pensar numa administração burocrática e centralizadora.

Existem escolas que vêm demonstrando resultados positivos quando são estabelecidas parcerias entre seus membros, na busca de solução para os problemas. Por este motivo realizou-se essa investigação com o objetivo de conhecer e analisar as iniciativas que aquela diretora, vinha adotando com vistas a instituir um modelo de gestão participativa naquela escola,

Através do estudo de caso em pauta, realizado em uma escola de educação básica do município de Jundiaí, possibilitou estudos e reflexões sobre as relações de convivência da diretora de organização educacional com educadores e pais na constatação e construção dos processos de gestão participativa ali existentes.

Para contextualizar o foco da pesquisa, procedeu-se à análise de documentos da Secretaria Municipal de Educação e da própria escola, no intuito de identificar indicativos que pudessem ser tomados como orientadores das práticas de gestão pretendida naquele sistema de ensino. A coleta de dados foi realizada no segundo semestre de 2006 através da utilização de recursos como: entrevistas com a diretora, da observação de atividades da escola tais como o acompanhamento de reuniões de estudo e assembléia de alunos, cujos registros foram feitos num diário de campo.

Para a elaboração do trabalho, refletiu-se sobre os conceitos de administração escolar, cujas origens deram-se a partir da constituição de uma sociedade capitalista. A administração escolar realiza-se no seio de uma formação econômico-social e, posto que determinada pelas forças sociais aí presentes, demanda que sejam examinadas as formas como se organiza a sociedade, bem como os determinantes sociais que condicionam a administração capitalista.

Ao mediar a exploração do trabalho pelo capital, a administração capitalista mostra-se conservadora, na medida em que contribui para a perpetuação, tanto no nível econômico, quanto no nível político, da dominação que a classe detentora dos meios de produção exerce sobre o restante da sociedade. A transformação social tem a ver com a eliminação dessa dominação de uma pequena parte da população sobre o restante da sociedade. E para romper com a atual ordem autoritária na sociedade uma administração escolar precisa propor uma organização da escola em bases democráticas.

E para a administração escolar ser democrática é preciso que todos os que estão direta ou indiretamente envolvidos no processo escolar possam participar das decisões que dizem respeito à organização e funcionamento da escola. Isso implica que a forma de administrar deverá abandonar seu tradicional modelo de concentração da autoridade nas mãos de uma só pessoa, o diretor, que se constitui, assim, no responsável último por tudo o que acontece na unidade escolar, evoluindo para formas coletivas que propiciem a distribuição da autoridade de maneira adequada a atingir os objetivos identificados com a transformação social.

Os estudos de Lück (2006) partem do pressuposto de que o êxito de uma organização social depende da mobilização da ação construtiva conjunta de seus componentes pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um todo orientado por uma vontade coletiva.

Quando a escola está sob a responsabilidade e autoridade única de um diretor, este se torna muito mais sensível às pressões e às tentativas de cooptação para a defesa de interesses que não são os da classe trabalhadora. Isto se torna muito mais difícil de acontecer quando o objeto a ser cooptado não é um indivíduo, mas um grupo de pessoas articuladas em torno de interesses de muitas outras pessoas as quais o grupo representa. Além disso, o grupo tem maior poder de resistência a pressões.

Dos dados obtidos, foram extraídos aqueles que se constituíram em foco desta pesquisa: as práticas de gestão da diretora que indicam estímulo aos processos participativos e aos modos de realização.

Após análise dos dados da pesquisa, pôde-se concluir que é possível construir uma gestão participativa. Para que a participação não fique apenas na condição de presença física, ou na expressão das idéias ou na representação do voto, algumas ações do diretor foram observadas como favoráveis a essa construção de gestão; com ações participativas por engajamento, como: a construção, elaboração das metas e ações definidas no projeto político-pedagógico; a promoção de situações como assembléia de alunos e o conselho de alunos; a inserção das famílias nos projetos pedagógicos, plenária dos pais visando ao debate da proposta pedagógica da escola; acolhimento aos pais e profissionais nas reuniões previstas no calendário; reuniões de estudo pautadas nos objetivos desejados, com a presença e expressão dos funcionários; incentivo à divulgação dos projetos da escola na TV Educativa.

Além dessas formas de organização observou-se também que a diretora tem a preocupação em solucionar os problemas através do diálogo, facilitando as relações interpessoais

na escola, outra característica observada na diretora foi a valorização do trabalho dos profissionais, através da motivação da equipe ela tenta vencer a apatia e o desinteresse.

A análise dos dados da pesquisa permitiu que observássemos a intenção em assumir uma gestão dentro dos princípios democráticos de participação. Concluindo-se que para construir uma gestão pautada nos princípios democráticos conforme prevê a Constituição Federal de 1988 e a Lei de diretrizes e Bases da Educação - LDB - de 1996, há necessidade de um conjunto de determinantes que vão desde as políticas do sistema de ensino que devem ser pautadas em princípios democráticos através dos documentos oficiais e nas suas formas de organização, possibilitando à população ter o direito de voz e manifestação de seus anseios, bem como incentivar o diretor numa proposta democrática de gestão.

Após a realização deste trabalho percebemos mais claramente que um gestor bem intencionado e comprometido com a educação terá melhores condições de exercer uma gestão mais democrática. Entretanto, um profissional competente realmente envolvido com as finalidades da educação estará constantemente em movimento, em planos de ação, em busca de informações e no empreendimento do trabalho coletivo.

Vivenciar a democracia é ter a liberdade de expor suas idéias, opinar, discutir, criticar e analisar todos esses fatos de forma consciente, cabendo à escola dar condições para o cidadão ser democrático, lutar por seus direitos, ter consciência de seus deveres, de sua liberdade e da liberdade do outro. Sendo assim, a escola tem a necessidade de elaborar regras de conduta, e outro meio que leve o educando a praticar a democracia, a autonomia e a cidadania tão necessária

em nossa sociedade. Cabe também à família e aos membros da comunidade contribuir com a escola para que tenha seu trabalho exercido de forma eficiente.

Portanto faz-se necessário esclarecer que a escola pública ainda não tem plena autonomia na tomada de decisões, ela está atrelada a um sistema, que formula leis e estabelece decretos, que poderá facilitar ou impedir tais pressupostos. Muitas vezes a escola está limitada a ser executora dessas determinações, o que dificulta o estabelecimento de uma gestão democrática. Dificulta, mas não impossibilita. Há vários mecanismos para se amenizar o controle exercido pelo Estado, um deles é o Projeto Político Pedagógico.

Um dos fatores preponderantes para o sucesso de uma gestão verdadeiramente democrática é a atitude do diretor frente aos diversos desafios que se apresentam no dia-a-dia da escola pública. Gestão Democrática requer um diretor crítico, participativo, consciente do papel na sociedade – cidadão que possa realizar-se como ser individual e coletivo, que seja preparado para o trabalho e para sua inserção no mundo social, que possa compreender a dinâmica da sociedade, superar as suas dificuldades e desenvolver mecanismos de participação social, a fim de diminuir as desigualdades sociais nas diversas formas que se apresentem.

A vontade do diretor em criar mecanismos e situações de trazer a população para manifestar seus desejos, sejam essas manifestações, realizadas em assembleias, reuniões de horas de estudo ou quando houver necessidade não são suficientes, mas, é necessário que antes de tudo, o diretor compreenda que esse é um processo contínuo e lento, uma vez que a grande maioria dos brasileiros passou um longo tempo sem exercer esse direito, cabendo a ele, o diretor da escola, contribuir para uma educação transformadora não permitindo que esse direito seja apropriado

mais uma vez pela classe dominante, falando em seu nome na defesa da manutenção e conservação do *status quo* vigente da sociedade.



## REFERÊNCIAS

- ALARCÃO, Isabel. **Professores reflexivos em uma escola reflexiva**. São Paulo: Cortez, 2003.
- ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso de. **Estudo de caso em pesquisa e avaliação educacional**/ Brasília : Líder – Livro Editora, 2005. Série pesquisa vol. 13.
- ARROYO, Miguel G. **Administração e qualidade da prática educativa: exigências e perspectivas**. Revista Brasileira de Administração da Educação, Brasília, v. 12, n. 1, p. 8-21, jan./jun. 1996.
- BORDIGNON, Genuíno, GRACINDO, Regina Vinhaes. (2000). **Gestão da Educação: o município e a escola**. In: Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos / Naura Syria Carapeto Ferreira, Márcia Ângela da S. Aguiar (orgs.) – São Paulo : Cortez, 2000. pg. 147-176.
- BORGES, Abel Silva... [et.al.] **O diretor-articulador do projeto da escola**. São Paulo: FDE, 1992 Série idéias, n. 15.
- BRASIL. **Constituição Federativa da República do Brasil**, 1988.
- BRASIL. **Estatuto da Criança e do Adolescente** – Lei n.º. 8069/90.
- BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, Lei n.º 9.394/96.
- CARAPETO, Naura Syria, FERREIRA, Márcia Ângela da S. Aguiar orgs. **Gestão da Educação: o município e a escola**. In: **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos** – São Paulo : Cortez, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. São Paulo, McGraw-Hill, 1979.2v.
- ETGES, N. J. **O conteúdo e as formas da administração escolar moderna**. Revista Brasileira de Administração da Educação (RBAE), Porto Alegre, v.9, n.2, p. 27-48, jul./dez 1993.
- FÉLIX, Maria de Fátima Costa. **Administração escolar: um problema educativo ou empresarial?** São Paulo: Cortez; autores associados, 1984.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1975.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**/ Paulo Freire – São Paulo: Paz e Terra, 1996 (Coleção Leitura).
- FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade**. 14ª ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1983.

GADOTTI, Moacir. **Perspectivas atuais da educação** – Porto Alegre: Artes Médicas – Sul. 2000.

GADOTTI, Moacir. **Projeto político-pedagógico da escola cidadã**. Salto para o Futuro: Construindo a escola cidadã, projeto político-pedagógico/ Secretaria de Educação à Distância. Brasília: Ministério da Educação e do Desporto, SEED, 1998. v. 5. p. 15-22.

GADOTTI, Moacir. **Escola Cidadã/ 7 ed.** – São Paulo: Cortez, 2001. (Coleção Questões da Nossa Época; v. 24)

JUNDIAÍ, **Normas regimentais das escolas de educação básica de Jundiaí** – LC n.º 242/97

JUNDIAÍ. **Revista 350 anos**. [www.jundiaí.sp.gov.br/revista350anos](http://www.jundiaí.sp.gov.br/revista350anos)

JUNDIAÍ. **Plano de Desenvolvimento da Unidade** - da EMEB Prof.º Joaquim Candelário de Freitas – PDU/ 2007.

KAUCHAKJE Samira. **Projetos pedagógico e societário: potencial democratizador e participativo na formação do professor e nas relações sociais**. Cap. 10. in FERREIRA. Naura Syria Carapeto. (org.) Formação continuada e gestão da educação 2. ed. – São Paulo: Cortez, 2006.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização/ José Carlos Libâneo, João Ferreira de Oliveira, Mirza Seabra Toschi** – São Paulo: Cortez, 2003.(Coleção Docência em Formação/ Coordenação Antonio Joaquim Severino, Selma Garrido Pimenta).

LUCE, Maria Beatriz; MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de (Orgs.). **Gestão Escolar democrática: concepções e vivências**. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola** /Heloísa Lück. Petrópolis, RJ: Vozes.2006. Série: Cadernos de Gestão.vol.III.

\_\_\_\_\_ **Em Aberto**, V. 17, n. 72, p.7-10, fev/jun, 2000.

\_\_\_\_\_ **Indicadores para qualidade na gestão escolar e ensino**. In: Revista Gestão em Rede, nº 25, nov/dez. 2000, p. 15-18.

LÜCK. Heloísa, FREITAS, Kátia Siqueira de, GIRLING, Robert, Keith, Sherry. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**, Petrópolis: Vozes, 2005.

MACHADO, Lourdes Marcelino & FERREIRA, Naura Syria Carapeto Ferreira (orgs.) **Política e gestão da educação: dois olhares**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2002.

MACHADO, Lourdes Marcelino. **Administração e Supervisão Escolar. Questões para o novo milênio**. (coord) Pioneira Educação.

MARX, Karl. **O capital: crítica da economia política**. São Paulo, Abril Cultural, 1983. v.1,t.1 e 2.

MOTTA & PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Introdução à organização burocrática**, 2ª ed. São Paulo, Brasiliense, 1981.

NISKIER, A. **A formação do administrador escolar**. Revista Brasileira de Administração da Educação (RBAE), Porto Alegre, v. 1, n. 1, p. 130-138, jan./jun.1983.

PADILHA, Paulo Roberto. **Planejamento dialógico: como construir o projeto político-pedagógico da escola**. 2ª ed. – São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2002 – Guia da escola cidadã; v. 7.

\_\_\_\_\_**Diretores escolares e gestão democrática**. Salto para o Futuro: construindo a escola cidadã, projeto político-pedagógico/ Secretaria de Educação à Distância. Brasília: Ministério da Educação e do Desporto, SEED, 1998. v. 5. p.67-78, 1998

PARO, Vitor Henrique. (2002). **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez; Autores Associados.

\_\_\_\_\_(2005). **Implicações do caráter político da educação para a administração da escola pública fundamental**. ANPED.

\_\_\_\_\_(2002). **Gestão democrática na escola pública**. São Paulo: Editora Ática.

\_\_\_\_\_(1998) **A gestão da educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública**. In: SILVA, Luiz Heron da; org. A escola cidadã no contexto da globalização. Petrópolis, Vozes, 1998. p. 300-307.

PEREIRA, Gilson R. de M. & ANDRADE, Maria da Conceição Lima de. **A construção da administração da educação na RBAE (1983-1996)**. Educ. Soc., Campinas, vol. 26, n. 93, p. 1393-1411, Set./Dez, 2005. Disponível em [http:// www.cedes.unicamp.br](http://www.cedes.unicamp.br)

PRAIS, Maria de Lourdes Melo. **Administração colegiada na escola pública**. 4ª ed. Campinas, SP. : Papirus, 1996.

**Revista Brasileira de Política e Administração da Educação (RBPAAE)** / Associação Nacional de Política e Administração da Educação; Editora Maria Beatriz Luce – Porto Alegre: ANPAE, 1997- V. 23, n. 1, p. 1-168 (jan/abr.2007).

VEIGA, Ilma Passos A. (org.) (1995). **Projeto político-pedagógico da escola: Uma construção possível. Campinas** – S.P: Papyrus, (Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico).

VIANNA, Heraldo Marelim. **Pesquisa em Educação: a observação** / Heraldo Marelim Vianna, - Brasília: Plano Editora, 2003. Série Pesquisa em Educação, v.5.

WITTMANN, L. C. **Fundamentos e perspectivas para a gestão democrática da educação**. Revista Brasileira de Administração da Educação (RBAE), Porto Alegre, v. 4, n. 2, p. 12-21, jul/dez. 1986.

**ANEXOS****Questionário da Família**

1. Há quanto tempo tem seu(s) filho(s) nessa escola?
2. Por que escolheu essa escola?
3. É convidado a participar das reuniões na escola?  
 sim Quais?  não Por que não participa?
4. Se participa, com que frequência?  
 muitas vezes  
 raramente  
 nunca  
 não se aplica
5. Tem oportunidade de emitir suas opiniões sobre os problemas da escola?  
 sim  não  às vezes Quando?
6. Elas são acatadas:  
 muitas vezes  
 raramente  
 nunca  
 não se aplica
7. Diretor muda de opinião ao ser interpelado por suas opiniões?  
 muitas vezes  
 raramente  
 nunca  
 não se aplica
8. Tem conhecimento de como são empregados os recursos financeiros?

### Questionário do Professor/ Pessoal de apoio

1. Você faz parte do Conselho de Escola?  
 sim                       não
2. Como foi eleito?
3. É convidado a participar das reuniões do conselho de escola?  
 sim                       não
4. Participa das reuniões do conselho de escola:  
  
 muitas vezes  
  
 raramente  
  
 nunca  
  
 não se aplica
5. Sobre emitir opiniões sobre os problemas da escola antes das decisões serem tomadas pelo diretor, é chamado: Em que momentos?  
  
 muitas vezes  
  
 raramente  
  
 nunca  
  
 não se aplica
6. Você sabe o que é gestão democrática (participativa)?  
  
 sim                       não
7. Você considera a gestão desta escola:  
 democrática (participativa)  
  
 autoritária  
  
 não sei
8. Participou da elaboração do Projeto Político-pedagógico deste ano?  
  
 sim                       não
9. O Projeto político-pedagógico vem sendo retomado, alterado ou revisto nas horas de estudo ou reuniões de planejamento?

muitas vezes

raramente

nunca

não se aplica

10. Tem oportunidade de emitir suas opiniões sobre os problemas da escola? Quando?

sim                       não

10. Elas são acatadas:

muitas vezes

raramente

nunca

não se aplica

11. O Diretor muda de opinião ao ser interpelado por outras opiniões?

muitas vezes

raramente

nunca

não se aplica

## Questionário do Diretor

### Questões semi-abertas

1. Você se considera um Diretor preocupado com a realização de uma gestão democrática?  
[ ] sim [ ] não Por quê?

2. A que atribui essa característica? É decorrente de:

[ ] formação acadêmica

[ ] formação continuada (cursos, encontros, seminários, etc)

[ ] organização do SME

[ ] outros. Quais?

3. Em quais situações solicita a participação dos professores, funcionários, pais ou alunos para as tomadas de decisões?

4. Quais os aspectos facilitadores para que realize uma gestão democrática

5. Quais os aspectos dificultadores?

6. Como foi elaborado o projeto político-pedagógico nos últimos dois anos?

Como os pais têm sido chamados a participar das situações de aprendizagem dos alunos?