Gestão Democrática e Participativa: Educar com a participação de todos.

**E-mail:** lucciane2009@hotmail.com

**Autora:** Maria Luciane Fideles Nunes

**Examinadora:** Sandra Mara Hartog

**RESUMO**

O presente trabalho tem como objetivo esclarecer a importância da gestão democrática e participativa dentro das escolas municipais da cidade de Maribondo AL e também focaliza as dificuldades encontradas pelos gestores das escolas que muitas vezes a mesma não se concretiza por falta de participação dos indivíduos que compõem a escola. Isto implica em participação e, portanto, é uma tarefa gigantesca a ser conquistada pela educação, especialmente quando observamos que a escola, na prática cotidiana, enquanto instituição social não está conseguindo se desincumbir de todas as tarefas que lhe são atribuídas. Portanto este artigo foi projetado com o intuito de descobrir quais os acessos e dificuldades enfrentados pelos gestores das escolas municipais de Maribondo AL que tentam priorizar uma gestão democrática e participativa. A pesquisa foi de cunho qualitativo, sendo realizada nas escolas com educadores por meio de observações, questionários e entrevistas no sentido de promover melhorias gerais no ensino.

**Palavras – Chaves:** Gestão democrática. Participação. Dificuldades.

**Introdução**

A realização desta pesquisa surgiu na perspectiva de analisar quais os acessos e dificuldades enfrentados pelos gestores das escolas municipais do município de Maribondo AL que tentam priorizar uma gestão democrática e participativa. Por fazer parte do quadro educacional deste município atuando como educadora, foi possível perceber as dificuldades enfrentadas pelos gestores que tentam desenvolver uma atuação democrática e participativa. Refletindo sobre isso optei por realizar esta pesquisa buscando respostas para as dificuldades que os gestores enfrentam e para importância do trabalho coletivo.

Pretende-se também com esta pesquisa, provocar uma autorreflexão por parte dos diferentes participantes da comunidade escolar sobre sua responsabilidade como cidadãos na melhoria da educação na sua escola e na consequente melhoria de qualidade de vida na sua comunidade, e tem como objetivo principal reconhecer a importância da gestão participativa como princípios que deve reger o ensino, bem como compreender a importância do trabalho coletivo, aprofundando conhecimentos a cerca da atuação dos profissionais, o envolvimento dos pais e da comunidade refletindo também sobre a atuação do trabalho do gestor frente à entidade de ensino, pois a escola compartilha com a comunidade suas descobertas e recebe dela por meio de seus alunos, a dinâmica de um mundo em constante mudança num processo de colaboração. Não há separação entre a cultura da escola e da comunidade, mas uma extensão em que ambas convivem e se influenciam mutuamente.

Para realização desta pesquisa optou-se por uma metodologia qualitativa baseadas em coleta de dados, através de observações, entrevistas e questionários com educadores das escolas públicas municipais de Maribondo AL. Segundo (ANDRÉ, 1995, p.30), a pesquisa qualitativa permite um plano de trabalho aberto e flexível. Para a mesma autora, o estudo qualitativo é o que se desenvolve numa situação natural, é rico em dados descritivos e focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada.

Pretende-se com este estudo embasado nos teóricos Faria Filho(2000), Paro(1997), Freire(1975), Libâneo(2004), Marques(1987), entre outros, enfatizar os temas: Gestão Democrática e participativa, Escola, Comunidade e Família, O Perfil dos Profissionais, bem como, a Atuação do Trabalho Participativo na escola.

Segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, artigos 13 e 14, a elaboração da proposta pedagógica deve contar com a participação dos profissionais da educação. Com tais dispositivos, a lei dá um realce ao papel da escola e dos educadores na construção de projetos educacionais articulados com as políticas nacionais, as diretrizes dos Estados e municípios são capazes, ao mesmo tempo, de levar em consideração a realidade específica de cada instituição de ensino. Como afirma Freire (2001): “... O mundo não é. O mundo está sendo. (...) Não sou apenas objeto da História, mas sou sujeito igualmente. (...) caminho para a inserção, que implica decisão, escolha, intervenção na realidade...”, portanto, ele retrata a razão emancipatória que possibilita a visão de totalidade.

**Gestão Democrática e Participativa**

Entende-se que a tarefa da gestão democrática e participativa na escola é contribuir para implementação das mudanças, ajudando a criar um clima favorável na comunidade que a cerca. A educação é um processo de construção de identidades e estas se constituem pelo desenvolvimento da sensibilidade e pelo reconhecimento do direito à igualdade. Trata-se de um clima no qual cada um perceba que tem responsabilidades por suas ações e sentimentos.

Segundo Luck (1998), a gestão já pressupõe em si a idéia de participação, isto é, do trabalho coletivo de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre ela em conjunto.

Portanto ao fazer um passeio na história da educação brasileira, encontramos subsídios na própria Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases (LDB) – Lei nº 9.394/1996. Nesta última, consta em seu artigo terceiro (inciso VIII) a determinação de que o ensino, entre outros princípios, seja ministrado com base na gestão democrática [prevista na Constituição] do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino. E no seu artigo 14, determina que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica de acordo com as suas peculiaridades, conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola.

II - participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Ao partir do princípio de que a gestão democrática deve reger o ensino, não há uma contradição quando a própria LDB define o estabelecimento de normas? Não haveria então uma questão de paradigmas? Se afirmativo, poderíamos questionar que paradigmas presidem a atual prática de gestão? Há inúmeras indagações que poderiam ser apontadas. Mas o objetivo aqui é outro, pois é importante centrar a atenção ao sentido social da educação, visto que a participação na gestão escolar implica no poder real de tomar parte no processo educacional, pois a gestão da escola pode “dar-se numa gama variada de possibilidades, quer no grau de integração dos grupos envolvidos, quer no grau de participação de cada um desses grupos” (Sánchez de Harcojo, 1979).

Apesar da retórica sobre o assunto ser extensa, há experiências que apontam avanços significativos no conhecimento e na prática da gestão democrática, o que significa que, de certa forma, a gestão democrática funciona. Mas, para esse processo de fato acontecer, ainda é necessário legitimar mecanismos que garantam a democratização na gestão, ou seja, é preciso refletir sobre a participação da comunidade dentro da escola pública. Nesse sentido, a criação de órgãos colegiados ou conselhos escolares, associações de apoio à escola, agremiações de alunos, é fundamental para a concretização do processo.

Não é possível pensar na participação da comunidade sem garantir os mecanismos de integração e envolvimento que possibilitem, de fato, que o poder de decisão e ação na escola seja compartilhado e a prática de gestão democrática experimentada por todos os atores da escola.

Dentre os principais processos de funcionamento de uma entidade escolar, o Projeto Político Pedagógico é indispensável para a elaboração de uma proposta pautada nos trâmites democráticos.

O que é um projeto político-pedagógico? É um instrumento de trabalho que mostra o que vai ser feito, quando, de que maneira, por quem, para chegar a que resultados. Além disso, explicitam uma filosofia e harmonia as diretrizes da educação nacional com a realidade da escola, traduzindo sua autonomia e definindo seu compromisso com a clientela. É a valorização da identidade da escola e um chamamento à responsabilidade dos agentes com as racionalidades interna e externa. Esta ideia implica a necessidade de uma relação contratual, isto é, o projeto deve ser aceito por todos os envolvidos, daí a importância de que seja elaborado participativa e democraticamente (VEIGA, 1995, p. 110).

Como afirma a autora, o projeto político-pedagógico é uma construção coletiva da escola com propostas de ações estabelecidas por todos os envolvidos e, respeitando “... princípios de igualdade, qualidade, liberdade, gestão democrática e a valorização do magistério” (VEIGA1 1995, p. 22).

Para ser colocado em prática e ser compartilhado deve-se ter uma reflexão constante sobre as práticas assumidas, por ser um desafio contínuo a busca de qualidade.

No processo de construção da autonomia, é bom lembrar a importância da seleção de diretores, pois eles precisam ter conhecimento de administração, capacidade de liderança e compromisso com a escola e com os estudantes, além de serem bem aceitos com a comunidade. Para garantir a autonomia os diretores precisam criar espaços de decisão e para isto é necessário adotar medidas de ordem e informação sobre a escola: o layout do prédio, instalações e suas respectivas funções; a definição do número de turmas, alunos matriculados, evadidos, repetentes, aprovados; do número de professores e sua formação; cadastro de bens; registro de desempenho de alunos por ano (série), disciplina e bimestre. Junto com professores e pais é preciso identificar situações, problemas, prioridades, definir estratégias e ações, distribuir responsabilidades.

Essa prática, contudo, não deve ser concedida, mas conquistada pelos segmentos da escola e, para isso, é necessário que gestores, professores alunos, pais e funcionários, sejam sujeitos de sua história e compreendam a importância da participação de cada um. Isso significa a ruptura do modelo tradicional de administração escolar e do modelo tradicional de participação, o que frequentemente é confundido com presença em eventos e atividades eventuais. É preciso romper, sobretudo, com o modelo tradicional de educação.

A gestão democrática exige o cultivo da cultura da participação, do trabalho coletivo, da ação colegiada, da realização pelo bem comum. Enfim, é preciso possibilitar momentos de experimentação da democracia na escola para se tornar uma prática efetiva, consolidada e possível de ser efetivamente vivenciada.

**Escola, comunidade e família.**

Ao levar em conta os avanços tecnológicos; as transformações sociais, econômicas, culturais; e as diversas formas de violência cometidas contra o ser humano na vida diária, é que juntos, família e escola, numa parceria a favor dos alunos e filhos da comunidade escolar, se empenham para resgatar, valorizar e fortalecer laços fraternos. Segundo Marques (1987)

O trabalho em grupo por sua dinâmica gera uma maior gama de possibilidades, o que facilita a busca da qualidade. (...). Uma administração é à força das ideias capaz de revigorar as pessoas, no cotidiano, para uma produtividade em que elas acreditam. (MARQUES, p.66-67).

Ciente de que os pilares Escola-Família-Igreja, que antes norteavam a vida do cidadão, encontram-se enfraquecidos, tomou-se consciência de que a responsabilidade da escola aumentou, e muito. A escola cabe agora muita das obrigações da família e da igreja e o desempenho de um papel muito mais complexo, orientado por novas demandas sociais. Cortelazzo chama a atenção para a importância da participação dos vários integrantes da sociedade na escola:

A família, as instituições religiosas, as instituições culturais, esportivas, sociais, as organizações não governamentais, enfim, toda sociedade civil tem um papel formal ou informal, explícito ou tácito na educação de cada um de seus integrantes e tem que dar contas de que não pode abdicar desse dever para um Estado que não tem se apresentado eficiente e eficaz no exercício desse dever (CORTELAZZO, 2005, p. 219)

Os espaços educacionais com a existência de uma comunidade transformam-se em espaço de construção de um trabalho articulado entre diversas organizações. Um trabalho que possibilite o desenvolvimento de uma cultura cotidiana, fundada no sentimento de fazer parte, de pertencimento a uma família, a uma escola, a uma comunidade, a uma nação. Uma cultura que fortaleça laços e relações e promova valores como solidariedade, respeito e generosidade.

A escola deve abrir suas portas para a promoção efetiva do espaço democrático escolar que almejamos, possibilitando aos cidadãos o entendimento de um novo espaço de gestão escolar. Destaca Faria Filho que com

As mudanças das últimas décadas na família, seja em face das constantes e, às vezes, radicais alterações observadas na escola, bem como da consequente discussão (e incertezas) acerca do lugar dessas instituições na formação das novas gerações, observa-se hoje uma exaltação da necessidade de se estabelecer um efeito diálogo entre a escola e a família (FARIA FILHO, 2000, p. 6).

Consideramos, ainda, que para o pleno exercício da democracia é fundamental que as pessoas priorizem o diálogo, pois é por meio deste que se oportuniza a concretização do papel de cada um na sociedade.

O diálogo deve ser direito de todos, onde cada um possa expressar o que pensa e a sua forma de agir, com humildade; pois cada um trás sua verdade, sendo que buscar a compreensão da verdade maior é ponto em comum para todos. Oportuniza a construção da história e implica a esperança de um encontro pedagógico que sustente um mundo melhor. Aliás, segundo o pensamento Libâneo,.“O conceito de participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar”. Segundo Paro (2002):

A escola, assim, só será uma organização humana e democrática na medida em que a fonte desse autoritarismo, que ela identifica como sendo a administração (ou a burocracia, que é o termo que os adeptos dessa visão preferem utilizar), for substituído pelo espontaneísmo e pela ausência de todo tipo de autoridade ou hierarquia nas relações vigentes na escola. PARO, 2002, p.12).

Assim é de fundamental importância à ação em rede de todos os envolvidos, e o entendimento do papel que cada um contribui com o coletivo; pois.

O conceito de participação se fundamenta no de autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprios, isto é, de conduzirem sua própria vida. Com a autonomia opõe-se às formas autoritárias de tomada de decisão, sua realização concreta nas instituições é a participação. (LIBÂNEO, 2004, p. 102.)

A autonomia é uma conquista coletiva defendida pelos colegiados, conselhos escolares e unidades executoras. É preciso obter de cada um deles, de cada profissional de educação, estudantes, pais e comunidade, o compromisso com a qualidade de ensino, e esta qualidade se concretiza na formação do estudante. Só pode formar cidadãos autônomos a escola que é, dentro dos parâmetros possíveis, independente e autônoma na gestão do seu projeto pedagógico e dos seus recursos administrativos, financeiros, de pessoal e materiais.

Torna-se autônoma a escola que, primeiro, situa e adapta seu projeto pedagógico à realidade local, incorporando e buscando compreender os valores culturais, as práticas sociais, os costumes e manifestações artísticas de sua comunidade, adquirindo uma identidade. Compreendemos, a partir disso, que uma gestão escolar que atenda à sociedade contemporânea faz-se com participação e democracia.

A democracia é um processo contínuo de construção e de reconstrução, faz parte do cotidiano de uma sociedade e, portanto, é infinita. Em um processo democrático quanto maior for à participação popular mais força um movimento adquire, sobretudo em relação aos direitos do cidadão no que se refere ao exercício da cidadania. As instituições escolares devem ser, portanto, espaços que promovam a oportunidade do exercício da democracia.

No Brasil, a própria Constituição Federal e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) determinam a participação dos pais para a efetivação do processo da gestão democrática nas escolas. Entretanto, mais do que o cumprimento de uma determinação legal, a busca pelo fortalecimento dessa parceria colaborativa se apresenta, no atual contexto social, como um dos poucos caminhos viáveis para que escolas e famílias consigam superar as dificuldades que vêm enfrentando na educação de seus filhos/alunos. Pode-se assim traduzir a busca pela promoção de uma parceria permanente entre família e escola como um esforço com interesses mútuos envolvidos – um caminho de colaboração de mão dupla.

E vamos além: é lógico afirmar que o equilíbrio do processo educacional depende atualmente do papel complementar desempenhado pelas famílias e pela escola, uma em relação à outra. Ao tratar da relação entre escola e família, Faria Filho, (2000), chama a atenção pelo fato de que, desde as primeiras décadas do século XX, os professores denunciavam o afastamento da família em relação à escola. Para essas instituições, havia um desinteresse dos pais para com a educação dos filhos, principalmente entre os mais pobres.

Naquele mesmo contexto, com o advento da psicologia, o ideário da Escola Nova começou a ser difundido. Desse modo, a vida familiar da criança começou a ser de interesse da escola e, constata Faria, a relação entre escola e família passa a ser uma constante:

Há uma clara consciência da importância da família na educação, que aparece das mais diversas formas e no interior de textos que tratam de assuntos variados. Há, no entanto, uma constante: a relação entre escola e família é, sempre, relacionada às mudanças sociais em curso, à vida na cidade e à necessidade do concurso de ambas para a formação do cidadão-trabalhador, higiênico e ordeiro. (FARIA FILHO, 2000, p.4)

A escola e a família assumiram a responsabilidade pela civilização, ou seja, os professores não deviam ensinar apenas a escrever e ler; deveriam transmitir também os padrões morais, os valores da vida social. A escola passou a completar a tarefa do lar, a formação do caráter, o respeito à disciplina necessária para a harmonia e a estabilidade sociais. A família, por outro lado, completaria o trabalho da escola auxiliando seus filhos no aprendizado das lições.

É fundamental que nesse processo de mudança a escola busque união entre família, gestores, comunidade, educadores, alunos e demais funcionários, para que cada um sinta-se responsável em transformar a educação. A instituição educativa no cumprimento do seu papel e na efetivação da Gestão Democrática, precisa não só criar espaços de discussões que possibilitem a construção coletiva do projeto educativo, como também criar e sustentar ambientes que favoreçam esta participação.

**O perfil dos profissionais**

A mudança nos conceitos, nas atitudes, com maior valorização da figura humana é um dos fatores principais para que possamos construir planejar e idealizar um futuro próspero para as instituições escolares. A capacidade futura de uma sociedade está relacionada à capacidade do indivíduo e da sociedade para trabalhar e adaptar-se com mudanças.

A gestão escolar efetiva exige a participação de todos em sua redefinição. Os profissionais envolvidos com o processo educacional devem concentrar esforços na redescoberta de uma nova educação que crie uma comunidade mais civilizada para existir, interagir, sonhar, realizar, viver e sentir.

“Cabe aos profissionais da educação fazerem valer o seu papel de educador, dando ênfase a um ensino mais democrático, com diálogos abertos, com informações que provoquem reflexões a respeito dos fatos sociais existentes. É importante que se trabalhe sempre com o concreto, assim o educando se sentirá estimulado a criar situações como todo o processo democrático, que é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação.” (PARO 1997, p.17).

O papel do educador no processo pedagógico é um desafio a ser superado com o incentivo de um gestor escolar que tenha um perfil que atenda às necessidades deste novo cenário e colabore na construção de uma nova realidade social, implementando ações para o desenvolvimento de responsabilidades coletivas, além de propiciar o crescimento profissional de todos os envolvidos.

O processo ensino-aprendizagem é muitas vezes simplificado, tendo em vista as limitações dos profissionais que assumem a responsabilidade por promovê-lo ou realizá-lo e assumem a tarefa a partir de suas compreensões e competências e, muitas vezes, até mesmo de maneira de facilitar sua própria atuação. No entanto, é importante reconhecer que se trata de um processo complexo e dinâmico por envolver, de forma interativa, inúmeros aspectos, elementos e fatores, orientados por ideias e concepções diversas. A manifestação de todos esses aspectos, em múltiplos desdobramentos, variando em natureza, abrangência e profundidade, apontam para o fato de que o processo ensino-aprendizagem é intrincado, o que vai demandar do educador um esforço contínuo na determinação dos métodos, ações e reações, a fim de promover com a maior competência possível, a formação dos alunos e sua aprendizagem, tirando o melhor proveito das situações vivenciadas, pois segundo Martins (1999, p. 136):

O educador é, sem dúvida, o elemento fundamental da comunidade educativa, pois desempenha a missão de formar a alma do educando. Em função disso, não pode limitar-se a um mero transmissor de conhecimentos ou ser apenas alguém que faz da educação um meio de ganhar a vida. Antes disso, o educador deve irradiar entusiasmo, vibrando com a ação educativa.(MARTINS, 1999, p. 136).

Dentre os elementos e aspectos mais evidentes do processo ensino-aprendizagem, destacam-se, por exemplo:

Os alunos, com seu contexto socioeconômico cultural, necessidades e motivações pessoais, condições físicas e de saúde e experiências sociais; Os professores, com seus valores, formação, conhecimentos, habilidades e atitudes; expectativas quanto à aprendizagem e desenvolvimento dos alunos e ao próximo trabalho para essa promoção; a natureza de sua experiência profissional; nível de comprometimento com seu trabalho; e sensibilidade em relação aos alunos como pessoa; as condições físicas e materiais da escola, em termos de qualidade de seu espaço físico, bem como da variedade das estimulações pedagógicas; acultura e clima organizacional da escola, que traduz a sua orientação no trabalho cotidiano e o seu modo de ser e de fazer, que vai desde os ambientes mais burocratizados e autoritários, até os informais e livres de orientações claras e seguras, como também as formas e características de liderança e gestão escolar exercida pela direção e equipe pedagógica da escola, que em boa parte determinam a cultura e clima organizacional da escola e por último a capacidade de envolvimento dos pais no acompanhamento da aprendizagem pelos filhos e da comunidade na estimulação para a aprendizagem.

Por esses e muitos outros aspectos, o processo ensino-aprendizagem é um trabalho complexo que envolve e exige múltiplas responsabilidades. Ele depende, portanto, de várias habilidades, conhecimentos e atitudes do professor, a fim de que possa, a cada momento, no desenrolar de suas aulas, tomar decisões bem orientadas, a partir de uma visão de conjunto de todos os elementos presentes. O trabalho do professor envolve desse modo, habilidades de gestão pela qual se torna capaz de equilibrar os elementos interatuantes no ambiente pedagógico, beneficiando seus alunos em sua aprendizagem.

Dentre todos os elementos que interagem no processo, o professor desempenha papel preponderante, uma vez que é a pessoa diretamente responsável por interpretar todos esses elementos e a partir dessa interpretação tomar decisões lógicas ou emocionais. Assim, ele determina, em grande parte, como, quanto e o que o aluno aprende por isso é necessário romper com modelos sedimentados, sobretudo no processo de formação dos profissionais, e buscar um novo perfil para um novo tempo.

A formação dos profissionais que atuam na educação e na gestão escolar, segundo Ferreira, “exige hoje, mais do que nunca, uma sólida formação humana e que esta se relaciona diretamente com a sua emancipação como indivíduo social, sujeito histórico em nossa sociedade”. Assim sendo “os educadores precisam ser educados a partir das novas circunstâncias, para que possam desempenhar sua função no processo de construção da nova sociedade”.

Na sociedade atual – tendo o professor como um mediador de processo de ensino-aprendizagem, isto é, aquele que facilita o acesso e novas informações e utiliza a avaliação como instrumento de formação e identificação de competências adquiridas, na qual a avaliação também possibilita a realimentação das propostas pedagógicas – é o início da reflexão sobre a gestão escolar que se faz necessária. Sobre isso, Libâneo (2004) afirma que.

As instituições escolares vêm sendo pressionadas a repensar seu papel diante das transformações que caracterizam o acelerado processo de interação e reestruturação capitalista mundial. De fato, o novo paradigma econômico, os avanços científicos e tecnológicos, a reestruturação do sistema de produção e as mudanças no mundo do conhecimento afetam a organização do trabalho e o perfil dos trabalhadores, repercutindo na qualificação profissional e, por consequência, nos sistemas de ensino e nas escolas. (LIBÂNEO, 2004, p. 217).

É, portanto, nesse cenário que se apresenta a necessidade de uma forma de ressignificar o processo participativo e a gestão escolar, pois as instituições escolares para atender às demandas da sociedade pós-moderna deverão ter uma atuação em rede.

**Atuação do gestor no trabalho participativo**

Sabe-se que é grande o desafio do gestor em efetivar seu trabalho no âmbito da ação participativa. Para tanto, cabe a ele viabilizar articulações promovendo abertura no interior da escola para que professores alunos e pais, como um todo, possam participar e fazer parte do trabalho pedagógico na sua totalidade. A gestão acontece quando o gestor informa os professores sobre os acontecimentos na escola, cria um ambiente de trabalho, capaz de permitir que o quadro de funcionários opine e participe da escola.

O gestor deve atuar como um elo, gerindo e avaliando o dia-a-dia da escola, podendo contar com sua equipe. As decisões coletivas e a abertura à participação da sociedade dentro da escola possibilitam o acesso e a permanência da população à necessária base cultural e à formação, exigidas pelas condições das sociedades atuais.

Certamente é um grande desafio refletir sobre uma prática que integre os diversos fazeres educativos de forma democrática e participativa. Mas, acreditamos que é possível criar novas e diferentes condições de aprendizagem e de ensino através do diálogo, da reciprocidade proporcionada por meio de um envolvimento mútuo dos diversos profissionais e do compromisso em busca de uma transformação no setor educacional.

O gestor educacional é o principal responsável pela escola, por isso deve ter visão de conjunto, articular e integrar setores, vislumbrar resultados para instituição educacional, que pode ser obtidos se embasados em um bom planejamento, alinhado com comportamento otimista e de autoconfiança, com propósito macro bem definido, além de uma comunicação realmente eficaz.

Segundo Libâneo (2004, p.217):

Muitos dirigentes escolares foram alvos de críticas por práticas excessivamente burocráticas, conservadoras, autoritárias e centralizadoras. Embora aqui e ali continuem existindo profissionais com este perfil, hoje estão disseminadas práticas de gestão participativa, liderança participativa, atitudes flexíveis e compromissos com as necessárias mudanças na educação.(LIBÂNEO, 2004, p.217).

Com base no que diz o autor percebe-se que até hoje o processo para implantar a democratização no interior da escola ainda encontra muitos obstáculos, afinal, não é possível pensar em democracia sem que seus dirigentes tornem-se conscientes para exercer esta prática. Desenvolver a consciência de que todos são iguais é difícil, mas é necessário se almejamos uma atitude de respeito em relação a todos os que estão na escola – gestores, coordenadores, professores, funcionários administrativos, da limpeza, da cozinha, porteiros, seguranças, comunidade e especialmente os alunos.

A comunidade necessita não só conhecer o gestor, mas também está em contato com coordenadores e os professores e saber o que eles pensam em relação à educação e à comunidade. Nesse sentido, o papel do gestor da escola é fundamental. Piccianno escreve sobre a necessidade do respeito mútuo que vem do conhecimento mútuo:

Uma vez que é obvio que eles são parte integrante da comunidade escolar, professores e outros educadores da escola precisam construir relações com a comunidade mais próxima. Através dessas relações, professores e outros educadores desenvolvem respeito e compreensão pela comunidade próxima (alunos e pais); e, ao mesmo tempo, essa comunidade passa a respeitar e compreender a profissão de ensinar. A tarefa de supervisão mais importante do gestor é criar caminhos para isso e nutrir essas relações (PICCIANO, [1997], p. 36).

Saber ouvir opiniões diferentes e aprender a lidar com a diversidade é características necessárias ao diretor para levar à frente uma proposta de trabalho coletivo. Oferecer subsídios teóricos para elucidar dúvidas existentes e comentar experiências conhecidas é algumas sugestões para conduzir esse tipo de trabalho.

Freire (1975) cita o diálogo como ponto fundamental na gestão participativa, pois é através dele que tomamos consciência e agimos conscientemente.

A existência humana, porque humana, não pode ser muda, silenciosa, nem tampouco pode nutrir-se de falsas palavras, mas de palavras verdadeiras, com que os homens transformam o mundo. Existir humanamente é pronunciar o mundo, é modificá-lo. O mundo pronunciado, por sua vez, se volta problematizado aos sujeitos pronunciantes, a exigir deles novo pronunciar. (FREIRE, 1975, p.93)

Como afirma o autor é através de um diálogo constante que surge a certeza de que faremos na escola uma gestão participativa.

O presente trabalho optou por usar a pesquisa denominada qualitativa por ser um caminho que possibilita aos envolvidos fazer descobertas, encontrar novos significados, discutir, avaliar alternativas ou confirmar o que já é conhecido de todos a respeito do tema em estudo “Gestão Democrática e Participativa das Escolas”. “O que esse tipo de pesquisa visa é a descoberta de novos conceitos, novas relações, novas formas de entendimento da realidade”. (ANDRÉ, 1995, p.30). Para a mesma autora, o estudo qualitativo é o que se desenvolve numa situação natural, é rico em dados descritivos, tem um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada.

Para a realização deste trabalho, foi necessário dividi-lo em etapas, a princípio nortear através de investigação bibliográfica onde foram estudados os autores que fundamentaram o trabalho, em seguida a pesquisa de campo que aconteceu através de visitas periódicas nas escolas municipais do município de Maribondo AL, ao se integrar com o meio escolar, foram realizadas conversas informais, entrevistas e questionário abertos com alguns representantes da escola, buscando respostas de como se desenvolve a gestão democrática e participativa nas escolas investigadas e quais as dificuldades enfrentadas pelos gestores para que haja um ensino de qualidade, onde ocorra uma gestão democrática com a participação de todos. Segundo PARO, (1997, p.11)

Um sistema hierárquico que pretensamente coloca todo o poder nas mãos do diretor. Não é possível falar das estratégias para transformar o sistema de autoridade no interior da escola, em direção a uma efetiva participação de seus diversos setores, sem levar em conta a dupla contradição que vive o diretor de escola hoje. Esse diretor, por um lado, é considerada autoridade máxima no interior da escola, e isso pretensamente, lhe daria um grande poder e autonomia; mas, por outro lado, ela acaba se constituindo, de fato, em virtude de sua condição de responsável último pelo cumprimento da lei e da ordem na escola, em mero, preposto do Estado. (PARO, 1997, p.11).

De acordo com as observações e análise das entrevistas e questionários realizados com alguns representantes dos membros que compõem as três escolas públicas municipais de Maribondo AL, que oferece as modalidades de ensino da Educação Infantil ao Ensino Fundamental I, com o intuito de compreender quais as dificuldades encontradas pelos gestores que tentam priorizar uma gestão democrática e participativa foi possível constatar que na **visão do gestor** este modelo de gestão é a saída para um ensino de qualidade e só ocorrerá quando houver conscientização do trabalho coletivo, e que cada indivíduo execute suas funções com responsabilidade e dignidade, cumprindo o seu dever e colocando a educação acima dos interesses pessoais e compartilhando a responsabilidade e o compromisso com os alunos, pais e comunidade (GESTOR, 2012).

Diante do relato do gestor destaca-se o grande valor da responsabilidade e do compromisso dos profissionais para que atuem com o objetivo de superar desafios e unidos transformar o cotidiano escolar. FERREIRA (2000, p.113) comenta da seguinte forma:

Um processo de gestão que construa coletivamente um projeto político pedagógico tem já, na sua raiz, a potência de transformação. Por isso, é necessário que atuemos na escola com maior competência, para que o ensino realmente se faça e que a aprendizagem se realize, para que as convicções se construam na conversa e no respeito, e as práticas se efetivam coletivamente, no companheirismo e na solidariedade. (FERREIRA,2000, p.113).

Na opinião dos **educadores** as instituições encontram-se preparadas para essa mudança, apesar de que ainda falta um comprometimento maior por parte de alguns integrantes. Quanto aos professores, coordenadores pedagógicos, gestores e funcionários das escolas investigadas estes estão sempre procurando ficar diretamente ligados a uma participação mais efetiva para o desenvolvimento das mesmas como um todo. Os alunos, a maioria procura se empenhar para o bom andamento da instituição, já os pais e a comunidade a grande maioria não participa o necessário para um andamento de qualidade, pois grande parte dos pais só aparecem na instituição ao ser chamados ou convocados por problemas de mau comportamento de seus filhos, raramente vem por vontade própria, para verificar o rendimento e a frequência escolar de seu filho e isso ainda implica na realização do trabalho coletivo, (EDUCADORES, 2012).

Na visão dos **funcionários** é gratificante trabalhar este tipo de mudança na escola, pois aos poucos uma integração mais efetiva vem acontecendo entre professores, pedagogos, gestores e funcionários, além de pais, alunos e a comunidade, e assim todos os indivíduos passam a se sentir mais valorizados e responsáveis pelo processo e a colaborarem com mais entusiasmo com ideias e soluções, criando um vínculo entre eles e a instituição e juntos trabalharem com o mesmo objetivo de alcançar uma educação de qualidade de uma forma democrática e participativa. (FUNCIONÁRIOS, 2012).

Portanto, na opinião dos **alunos e comunidade** o ambiente escolar de maneira geral está caminhando dentro dos padrões de qualidade de ensino e aprendizagem, o quadro de professores é de boa qualidade, estão constantemente buscando viver em harmonia com todos e assim contribuir para um bom ambiente de trabalho e de ensino, que é fundamental para superar os desafios que ocorre no dia-a-dia, a equipe está inteirada da relação ensino e aprendizagem dos alunos. Enfim a educação caminha a serviço do interesse de todos que formam o ambiente escolar com o intuito de garantir que a escola seja realmente um espaço democrático. (ALUNOS E COMUNIDADE, 2012).

**Conclusão**

A principal motivação para o desenvolvimento deste artigo realizado nas escolas públicas municipais do município de Maribondo AL sobre o tema gestão democrática e participativa surgiu da preocupação em redimensionar a prática gestora com um olhar voltado para o desenvolvimento de uma participação efetiva dos profissionais, pais e comunidade que estão inseridos no cotidiano da escola.

Portanto, diante dos estudos feitos, análise das entrevistas, rodas de conversas e observações realizadas nas escolas públicas deste município durante este tempo, percebe-se que os educadores encontraram resposta de quais as dificuldades que os gestores enfrentam por tentarem priorizar a gestão democrática e participativa, pois numa escola democrática, cada pessoa deve se sentir responsável por si e pelos outros. E assim puderam ver que as dificuldades encontradas, principalmente nos dias atuais, devem ser enfrentadas, tendo em vista a necessidade de inovação para a superação dos problemas encontrados no dia-a-dia da escola. Neste caso, o trabalho participativo e a valorização de ideias novas trazidas pela comunidade escolar são de grande importância para que todos se sintam integrantes do processo educativo.

Sendo assim, com a experiência adquirida durante este curso viu-se a importância de implantar nas escolas alguns meios que visem à melhoria do ensino aprendizagem, através de ações que priorizem o desenvolvimento integral dos alunos e a participação efetiva de todos. Só assim cumprindo o papel como organização social, as escolas serão valorizadas pela comunidade escolar e proporcionará aos pais o prazer de verem seus filhos aprendendo e crescendo de forma consciente e participativa.

**Referências**

ANDRÉ, Marli Eliza D. A. Ensinar a pesquisar... Como e para quê In: SILVA, Ainda Maria M; et al (Orgs). **Educação formal e não formal processos formativos e saberes pedagógicos**: desafios para inclusão social. XIII Encontro Nacional de Didática e Prática de Ensino, Recife: ENDIPE, 2006.

CORTELAZZO, I.B. C.; ROMANOWSKI, J. P.; RIBEIRO, R. Z. M. Cursos de graduação à distância: **inclusão e qualidade**. In: 13º CONGRESSO INRNACIONAL DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, 2007, Curitiba. Disponível em: <<http://obed.org.br/congresso2007/tc/82200724656PM.pdf>>. Acesso em: 21 nov. 2007.

FARIA FILHO, L. M. Para entender a relação escola-família: uma contribuição da história da educação. **Revista São Paulo em Perspectiva**. São Paulo, v. 14, n. 2, p. 44-50, 2000.

FERREIRA, Naura S. Carapeto (org.) **Gestão Democrática da Educação**: atuais tendências, novos desafios. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2000.

FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. 2.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra. 1975.

\_\_\_\_.Lei nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 23 de dez. 1996.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola**: Teoria e Prática – 5. Ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LUCK, H. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.

MARQUES, J. C. **Proposta básica para gestão** 81-84. Porto Alegre, Educação e Realidade 6(1): 109-20 jan. / abr, 1981.

MARQUES, J. C. **Administração Participativa: Poder, Conflito e Mudança na Escola**. Porto Alegre, Sagra, 1987.

MARTINS, J. P. **Administração escolar**: uma abordagem crítica do processo administrativo em educação. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PARO, Vitor Henrique**. Gestão** **Democrática da Escola Pública**. São Paulo: Ed. Ática, 1997.

PARO V. H. **Administração Escolar**: introdução crítica. São Paulo: Cortez, 2002.

PICCIANO, A. G. **ADSUP 702**: Organization and Administration of the Public Schools. New York: Cuny, 1997. Disponível em: <http://[www.hunter.cuny.edu/edu/appician/a 702wk05sample.html](http://www.hunter.cuny.edu/edu/appician/a%20702wk05sample.html)>. Acesso em: 10 out. 2007.

VEIGA, Lima Passos Alencastro (org.) Projeto Político-Pedagógico: Uma construção possível. 12. Ed. Campinas, SP: Papirus 1995.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_**Revista Gestão em Rede.** Escola, Comunidade e Família no Brasil um novo desafio para Gestão e Liderança. Brasília: CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação, nº 71, agosto. 2006.