

GESTÃO EDUCACIONAL: REFLEXÕES SOBRE A CONSTRUÇÃO PARTICIPATIVA NA ESCOLA

Karlucia Pereira Ribeiro Silva – *Pedagogia – Faculdade Araguaia – Unidade Centro*

RESUMO : O presente artigo tem o objetivo de refletir sobre o processo de gestão educacional com vistas à sua aplicabilidade na escola. Para tanto, realizamos uma pesquisa bibliográfica a qual subsidiou as discussões promovendo um diálogo mais amplo sobre a temática. Assim, apresentamos o conceito de administração a fim de estabelecer a relação com a escola e como esta relação pode contribuir com a gestão participativa. Para a elaboração do trabalho utilizamos os referenciais que abordam a temática LIBÂNEO (2000), PARO (2002, 2005), HORA (1994).

PALAVRAS-CHAVE:

Gestão Educacional;
construção participativa;
escola.

Artigo Original

Recebido em: Nov/2014

Publicado em: Mar/2015

Publicação

Sistema Integrado de
Publicações Eletrônicas da
Faculdade Araguaia – SIPE

INTRODUÇÃO

A escolha do tema “Gestão educacional em busca de uma construção participativa na escola”, está relacionada a um processo de articulação no cotidiano escolar. Neste âmbito, tem o objetivo de analisar e compreender a importância da gestão educacional e o reflexo disso na transformação da escola com diferencial na sociedade, e que cumpra seu papel de educar as novas gerações. Para tanto, é fundamental refletir sobre como a gestão de uma escola deve realizar as tarefas diárias, como planejar, dirigir e controlar serviços diversos, como investir no professor, cobrando e exigindo o seu melhor, como controlar gastos, buscar verbas, está presente no desenvolvimento de cada setor da escola, incluindo (administrativo e pedagógico), entre outros.

O tema “Gestão Educacional em busca de uma construção participativa” é preocupante, e aborda vários temas dentro de um só, tais como; fracasso escolar, transformação social, motivação entre outros. Um tema que está em destaque atualmente é a globalização, que afeta e ao mesmo tempo contribui na gestão educacional, tendo um desafio os gestores que não tem a prática da tecnologia, fazendo-os correr atrás de cursos para acompanhar a globalização, e o ponto negativo são alguns gestores que não conseguem a atualização, fazendo uma gestão no modelo tradicional.

Neste sentido organizamos nosso trabalho em três partes: a primeira apresenta o conceito de administração escolar e a relação com a escola, a segunda apresenta algumas questões sobre a gestão participativa na escola e a terceira aborda algumas reflexões sobre a construção

da gestão participativa na escola. Após as discussões elaboradas, apresentaremos algumas considerações sobre a temática desenvolvida.

Conceito de administração escolar e a relação com a escola

Para entendermos como se deu a evolução da Administração Escolar no Brasil é preciso que antes aproximarmos do seu conceito. Conceitualmente, o termo administração origina-se da teoria geral da Administração e tem o seguinte significado: “Administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados” (PARO, 2005, p. 18).

Mas o que significa utilizar racionalmente os recursos tendo em vista atingir algumas finalidades?

Para o autor, ela se configura, como uma atividade humana, já que somente o homem é capaz de estabelecer livremente objetivos a serem cumpridos. Assim, a atividade administração não é apenas exclusiva, mas também imprescindível á vida do homem.

Podemos relacionar o trabalho como uma aplicação das forças humanas para alcançar um determinado fim, necessário para a realização de qualquer tarefa, serviço ou empreendimento, pois todos os seres que constituem o universo, necessitam das forças ativas que estabelece e conserva a ordem natural de tudo que existe, chamando-se por natureza do trabalho.

O meio de trabalho é uma coisa ou um complexo de coisas que o trabalhador coloca entre si mesmo e o objeto de trabalho e que lhe serve como condutor de sua atividade sobre esse objeto. Ele utiliza as propriedades mecânicas, físicas, químicas das coisas para fazê-las atuar como meios de poder sobre outras coisas, conforme o seu objetivo (PARO *apud* MARX, 1983, p. 20).

No que se refere à relação do homem com a natureza e de acordo com o Conceito de administração para que se alcance os objetivos é necessário que os recursos materiais e conceptuais sejam utilizados de modo racional. Portanto, as ações administrativas do homem estão relacionadas ao seu conhecimento.

Conforme PARO (2005, p. 25):

Assim sendo, para efeito do sentido amplo que estou dando à noção de administração, a expressão “recursos humanos” --- que, embora na linguagem do senso comum e da chamada Teoria Geral da Administração, seja, no mais das vezes, empregada, explícita ou implicitamente, para se referir às próprias pessoas como recursos utilizados para atingir objetivos de outros – Essa expressão “recursos humanos” precisa ser entendida no sentido específico de recurso do homem e não do homem como recurso. Quando se utiliza o próprio homem como recurso, não se está no âmbito da administração em geral, mas no da administração como é realizada numa estrutura social determinada, na qual o ser humano acaba sendo tratado não como homem, mas como simples parte indiferenciada da natureza.

PARO (2005) então, examina a direção escolar tanto em sua condição técnica, ligada à condição de utilização racional de meios, que precisa ser consentânea com caráter educativo de seu produto, mas principalmente à forma de relação social, que se impõe com a relação democrática.

Entretanto, a administração é um processo de planejar, organizar, dirigir e controlar, recursos humanos, materiais, financeiros e informacionais visando a realização de objetivos.

Desde então, a escola, como qualquer outra instituição, ou atividade humana, exige esforços e comprometimento de todos para que assim, alcance seus objetivos. Isso nos leva a

considerar a Administração Escolar é um conjunto complexo de várias atividades de projetos que criam condições para a incorporação e bom funcionamento de todos que participam da instituição escolar.

No âmbito do sistema escolar, a administração se dá quando atendem suas necessidades e as necessidades de um país, inspirando e modelando assim de forma institucionalizada e estável.

Conforme HORA (1994) define o conceito como uma teoria administrativa do século XX representada pelas três escolas: a clássica, a psicossocial e a contemporânea. FÉLIX *apud* HORA, 1994 aponta á Escola Clássica perfeita para que:

A integração entre o saber técnico e forma de organização do processo produtivo permitia a combinação, no interior da empresa capitalista, do processo de desvalorização do trabalhador, da autorização dos produtos com a subordinação de seu produtor (FÉLIX *apud* HORA, 1994, p. 37).

Compreendemos então que, para que aconteça uma comunicação entre quem ensina e quem aprende é necessário que haja uma boa administração escolar, por meio de uma reflexão sistemática, profunda e global, atingindo assim os reais fins de administração escolar.

Assim, para que se tenha uma organização administrativa de qualidade é preciso uma tomada de decisões. Propondo ação e coordenação na execução dos trabalhos, atingindo possivelmente os objetivos a ser alcançados.

Complementando a esse conceito tem-se na gestão democrática escolar que segundo Paro (2002) deve estar alicerçado na participação da comunidade e esta deve acontecer na prática, pois “a democracia só se efetiva por atos e relações que se dão no nível da realidade

concreta” (2002, p. 16). É sabido que este processo é muito lento e possui muitas barreiras para serem derrubadas e se constituir como projeto, mas é preciso força de vontade dos sujeitos que estão presentes na escola devem se dispor a enfrentar os desafios e transformar a escola num espaço na qual todos possam participar.

Para isso é necessário o que HORA (1994, p. 34) afirma:

A questão da democratização da escola tem sido analisada sob três aspectos, de acordo com a percepção dos órgãos oficiais ou na perspectiva dos educadores, especialmente daqueles que fazem uma análise mais crítica do processo educacional; democratização como ampliação do acesso à instituição educacional; democratização dos processos pedagógicos e democratização dos processos administrativos.

Entendemos que o processo democrático requer a participação essa que deve ser conquistada pouco a pouco, mas de maneira sólida. “Os educadores encaram a democratização com o desenvolvimento de processos pedagógicos que permitam a permanência do educando no sistema escolar, através da ampliação de oportunidades” (HORA, 1994, p. 35).

A política de gestão democrática do ensino ganhou destaque em termos de legislação a partir da Constituição Federal de 1988, que a incorpora como um princípio do ensino público na forma da lei. Porém, muito antes disso, já era estudada e reivindicada por alguns segmentos da sociedade.

A proposta da gestão democrática ganhou corpo no contexto de transição, democrático e na contestação das práticas de gestão escolar dominantes sob o regime militar e na luta pela construção de uma nova escola, isto é, uma escola aberta à participação popular e comprometida

com interesses históricos, com vistas às mudanças sociais duradouras e significativas para esse segmento.

Já para PARO (2002) a democracia é um valor universal e prática de colaboração recíproca entre grupos e pessoas, “é um processo globalizante que, tendencialmente, deve envolver cada indivíduo, na plenitude de sua personalidade” (2002, p. 24). Mas a realidade das escolas está muito longe desse princípio democrático porque as escolas estão permeadas pelo autoritarismo e de práticas de dominação que “em nada contribuem para o desenvolvimento da autonomia do educando” e, acrescentando, de todos os sujeitos que nela se inserem.

Diante dessa dificuldade em promover o processo democrático no âmbito da gestão, propomos, no próximo item, algumas reflexões sobre o significado da gestão participativa na escola.

A gestão participativa na escola

A discussão que segue tem o objetivo de refletir sobre a gestão participativa na escola. Para tanto, utilizaremos como referencia alguns teóricos que discutem essa temática LIBÂNEO (2000) e LUCK (2005). Para uma gestão participativa é necessário a reunião de todos os funcionários da escola, para que seja feita a divisão de trabalhos a fim de alcançar os objetivos finais. Segundo a divisão do papel de cada um, requer agora o empenho individual para a caminhada no processo de decisões.

O bom funcionamento e realização das decisões cabe a direção, pois como LIBÂNEO (2000) diz: “não é preciso insistir que a prática da gestão e da direção participativas convergem

para a elaboração e execução do projeto pedagógico e assunção de responsabilidades de forma cooperativa e solidária” (p. 84).

Ou seja, não adianta somente dividir as tarefas, é preciso uma boa orientação e dedicação dos olhos do diretor.

Segundo LIBÂNEO (2000, p. 59) “[...] adotamos o sentido amplo de organização, ou seja, unidade social que reúne pessoas que interagem entre si e que opera através de estruturas e processos, a fim de alcançar os objetivos da instituição”.

A escola necessita de todo apoio e cobrança de um grupo diretivo competente para motivar professor que muitas vezes não estão satisfeitos com o financeiro e com as condições físicas da escola, é preciso de um diretor que mostre como a escola e os alunos precisam deles para modificar a educação de hoje. É necessário que o gestor seja participativo, competente, companheiro, guerreiro, autônomo, exigente, entre outros.

Conforme LIBÂNEO (2000, p. 59)

A direção é um princípio e atribuído da gestão, mediante a qual é canalizado o trabalho conjunto das pessoas, orientando-as e integrando-as no rumo dos objetivos. Basicamente, a coordenar os trabalhos, de modo que seja executado da melhor maneira possível. (...) a direção assume diferentes significados conforme a concepção que se tenha do objetivo da educação em relação á sociedade e á formação dos alunos.

Segundo este autor, o gestor tem que ser presente na escola, não apenas na sua sala, mas ser presente realmente na escola inteira, dando o apoio que precisa na entrada, na saída, nas salas, pátios, na cozinha, biblioteca, sala dos professores, secretaria, enfim, em toda a escola e a todo o momento. O gestor participativo está por dentro de todos os assuntos e problemas que

acontece no ambiente escolar, cabe ao gestor tomar as decisões, e orientar o grupo fazendo uma integração dos objetivos traçados.

A escola é a cara da gestão, tudo que se refere á escola o gestor que vai ser responsável, porque ele que tem a tomada de decisão, orienta, administra, planeja, organiza, entre outros atributos.

Uma escola organizada, limpa, com professores excelentes, alunos e professores comprometidos, se deve a uma gestão competente, que com compromisso, persistência, cobrança, humildade, vontade de conseguir e alcançar o seu objetivo, que é ter reconhecimento da comunidade e a satisfação de trabalhar em uma escola que tem resultado mediante todo esforço.

Para isso é necessário o que LIBÂNEO (2000, p. 60) afirma:

A 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. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos e pais.

A gestão que não é competente, não se preocupa com o desenvolvimento da escola, prejudicando muito os alunos, porque os professores não vão ser cobrados e acaba que o aprendizado não flui da mesma forma que deveria fluir. O fracasso escolar é devido á desmotivação, a falta de vontade de aprender, alunos que não vão para aprender, alunos que não vão para aula por conta dessa desmotivação que parte do professor para o aluno. Luck (2005, p.

31) aponta que os processos de gestão pressupõem ação ampla e continuada que envolve múltiplas dimensões, tanto técnicas, quanto política e que só se efetivam, de fato quando articuladas entre si.

Neste sentido, uma boa gestão educacional requer a formação entre escola e comunidade, construindo assim uma gestão participativa, ouvindo pessoas, aceitando sugestões, articulando a equipe com dinamismo e seriedade, assiduidade e compromisso.

A complexidade da educação necessita de um trabalho em equipe colaborativo e integrado, entre escola e comunidade.

De acordo com LIBÂNEO (2000, p. 57) “a ‘organização escolar’ é conhecida também como ‘administração escolar’, que significa o procedimento da ação de planejar o trabalho da escola, reorganizar recursos, controlar e coordenar o trabalho das pessoas (supervisionar)”. A administração escolar ou educacional se destaca quando o assunto é remetido à escola, é seu papel organizar parte dela, planejar, dirigir e controlar seus serviços essenciais e necessários à educação. A administração realiza-se no contexto de uma organização, a escola sendo uma instituição escolar focada em um sistema de relações, com fortes características interativas, que a diferenciam das empresas convencionais, seria mais adequado o uso do termo organização.

Organizar (...) é bem dispor elementos (coisas e pessoas), dentro de condições operativas (modos de fazer), que conduzem a fins determinados. Administrar é regular tudo isso, demarcando esferas de responsabilidade e níveis de autoridade nas pessoas congregada, a fim de que não se perca a coesão do trabalho e sua eficiência geral (LIBÂNEO *apud* LOURENÇO FILHO, 1976, p. 58).

A organização é dividida em dois meios de definições, organizações como unidades sócias e organizações como função administrativa. A organização como unidades sociais é todo o trabalho que é constituído por pessoas que interagem entre si, unidos para alcançar o objetivo da instituição através de objetivos e processos organizacionais próprios, em conjunto, em grupos. “E a organização com função administrativa, é um conjunto de disposições que une fatores e meios de uma determinada ação relacionada à educação, que determina duas classes, o administrativo e o pedagógico”. LIBÂNEO (2000, p. 57).

Conforme LIBÂNEO (2000, p. 59):

A direção é um princípio e atributo da gestão, mediante a qual é canalizado o trabalho conjunto das pessoas, orientando-as e integrando-as no rumo dos objetivos. Basicamente, a direção põe em ação o processo de tomada de decisões na organização, e coordena os trabalhos, de modo que seja executado da melhor maneira possível. (...) a direção assume diferentes significados conforme a concepção que se tenha dos objetivos da educação em relação à sociedade e à formação dos alunos.

A organização escolar é o conjunto de disposições, fatores e meios de ação que regulam a obra da educação ou um aspecto ou grau da mesma.

Segundo LIBÂNEO, “A participação é o principal meio de se 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” (2000, p. 60).

A equipe de uma escola tem que ser participativa para fluir com mais leveza o desenvolvimento das atividades realizadas pela escola tornando mais fácil para colocarem em prática todo o planejamento realizado anualmente ou semestralmente. A participação engloba

todos os funcionários da escola; gestor, coordenador, professores, administrativos, funcionários da limpeza, funcionários da cozinha e porteiro, para um resultado eficaz é preciso seguir as exigências que são feitas pelo gestor.

Segundo LIBÂNEO (2000, p. 62)

[...] o diretor de escola é o responsável pelo funcionamento administrativo e pedagógico da escola, portanto, necessita de conhecimentos tanto administrativos quanto pedagógicos. (...) Ele desempenha predominantemente a gestão geral da escola e, especificamente, as funções administrativas, (...) delegando a parte pedagógica ao coordenador ou coordenadores pedagógicos.

Mais adiante ver-se que a ênfase no processo de ensino e aprendizagem na sala de aula requer um acompanhamento e uma atenção especial, que somente pode ser assegurada com o trabalho do coordenador pedagógico. Mas essa importância da coordenação pedagógica não significa diminuição do papel do diretor. Ele encarna um tipo de profissional com conhecimento e habilidades para exercer liderança, iniciativa e utilizar práticas de trabalho em grupo para assegurar a participação de alunos, professores, especialistas e pais nos processos de tomada de decisões e na solução dos problemas.

LUCK (2005, p. 18) afirma que: “É necessário reconhecer cada membro da comunidade escolar e peça fundamental para o processo de construção que almejamos na gestão democrática e uma boa qualidade de ensino”.

O gestor deve conhecer bem a realidade e as necessidades pertencentes á comunidade escolar, e ter uma postura de coerência entre seu discurso e sua prática.

Desde então, a escola do século XXI precisa ser administrada por pessoas que ordene com os demais, pois quando o processo participativo se instala nas instituições escolares, a qualidade do ensino melhora.

Para que a escola tenha uma gestão participativa, é preciso pensar na escola sempre voltada para o exercício pleno da cidadania.

Reflexões sobre a construção da gestão participativa na escola

O processo educativo escolar é, antes de tudo prática social, e assim como a sociedade está sendo permanentemente construído no processo de vida do ser humano. Conforme LIBÂNEO (2000): “De fato, a escola não pode ser mais uma instituição isolada em si mesma, separada da realidade circundante, mas integrada numa comunidade que interage com a vida social mais ampla”.

O caráter social da escola reside em que o papel que ela desempenha na sociedade e os contornos de sua organização e funcionamento são definidos não apenas por uma organização didática pedagógica, mas também pelo movimento histórico das relações sociais.

Para entender que uma escola participativa deve se apoiar numa estrutura na qual toda a comunidade escolar detém o mesmo grau de poder para que possa atingir uma participação e nível de participação de forma igualitária. O quadro abaixo ilustra algumas como podemos diferenciar uma escola democrática de outra não democrática:

Escola democrática	Escola não democrática
Elabora o PPP considerando as necessidades da comunidade e com maior participação.	Apenas reformula o PPP e sem a participação de todos os interessados na educação.
Autonomia distribuída igualmente entre o corpo administrativo, buscando não criar um ambiente autoritário.	Autonomia geralmente voltada apenas ao diretor, onde geralmente prevalece a vontade do mesmo.
Conselho Escolar com alunos e membros da comunidade atuantes e conscientes de seu papel na escola.	Conselho Escolar cumprindo apenas funções burocráticas, onde, na maioria das vezes os membros não sabem quais as funções que devem desempenhar.
Gestão sensível aos fatores sociais que interferem na escola, buscando parcerias com outros órgãos para o auxílio nas atividades.	A gestão demonstra pouca preocupação com as questões sociais, comodismo e mero cumprimento de obrigações.
Planejamento participativo, produtivo e flexível, onde todos podem opinar e sugerir, tendo em vista o planejamento, de fato, das atividades a serem propostas.	Planejamento burocrático, com o simples repasse de informações e datas e, às vezes, contendo ações desnecessárias e infadonhas.
Participação dos alunos nas decisões da escola e maior satisfação em relação à metodologia dos professores.	Pouca ou nenhuma participação dos alunos nas decisões da escola, insatisfação em relação à estrutura física e à gestão.
Ambiente de trabalho agradável onde há respeito, colaboração e onde todos cumprem suas funções tendo em vista o bom andamento da escola.	Ambiente de trabalho desagradável, não há colaboração e onde os funcionários não mantêm um bom relacionamento entre si.
Maior participação da comunidade e da família nas decisões e no dia a dia da escola.	Pouca ou nenhuma participação da comunidade. Participação da família apenas quando solicitada pela escola.

Fonte: <http://monografias.brasilecola.com/educacao/gestao-democratica-integracao-escola-comunidade.htm>

Ao analisar esse quadro comparativo, percebemos uma nítida diferença entre os dois tipos de escola. Enquanto a escola democrática busca a participação da comunidade escolar por meio do diálogo e reflexão sobre a realidade do cotidiano, para desta forma tomar decisões. A escola não democrática percorre um caminho de imposição de ideias distanciando a participação da comunidade escolar, tornando-se inflexível e burocrática.

PARO (2002), argumenta que a ausência da comunidade na escola torna mais difícil a avaliação do ensino oferecido. Os pais e os alunos, como usuários da escola são capazes de apontar problemas e dar sugestões para a resolução dos mesmos. Nesse sentido Lei de Diretrizes e Bases da Educação complementa que:

A LDB, em 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” e ressalta alguns princípios que deverão nortear esse trabalho: a participação dos profissionais da educação e a participação da comunidade escola, ou seja, o envolvimento de todos que fazem parte da escola tanto de forma direta quanto indireta.

A criança cuja família é participativa, apresente um desempenho superior em relação a que os pais estão ausentes de seu processo educacional.

Para que essa parceria entre a escola e a comunidade funcione é preciso que além da boa vontade e disponibilidade dos pais a direção da escola esteja disposta a se abrir para a comunidade. Tal parceria cria um compromisso com a instituição de ensino. Quando cada um conhece sua importância dentro da escola, o resultado é o crescimento pessoal de todos os envolvidos, desde a direção até a portaria da escola.

Apesar de se observar inúmeras vantagens na participação da comunidade na escola sabe-se que há inúmeros obstáculos e dificuldades a tal participação. Ao invés de se desistir nas primeiras dificuldades é necessário que use esses obstáculos como degrau na construção da cidadania.

Mas algumas estratégias são importantes para construir ambientes participativos e mobilizar as pessoas como aponta DOURADO (2001, p. 33):

saber ouvir todas as opiniões, estar atento às solicitações da comunidade, ouvir com atenção, delegar responsabilidades ao máximo possível de pessoas, mostrar a responsabilidade e a importância do papel de cada uma para o bom andamento do processo, garantir a palavra a todos, respeitar as decisões tomadas em grupo, criar ambientes físicos confortáveis, tornar a escola um espaço de sociabilidade, valorizar o trabalho participativo, destacar a importância da integração entre as pessoas, submeter o trabalho desenvolvido na escola às avaliações da comunidade e do conselho escolar, valorizar a presença de cada um, desenvolver projetos educativos voltados para a comunidade, ressaltar a importância da comunidade na identidade da escola e tornar o espaço escolar disponível para a comunidade (FONTANA, 2011, p. 10).

É importante que a comunidade tenha a noção da importância de seu papel na educação. É preciso deixar de lado as velhas convicções de que os processos educativos são dever somente da escola e que esta deve desempenhá-los sozinha e sem uma participação mais ampla (HORA, 1994, p. 123) afirma:

Na escola, a apropriação do saber procura ser realizada por meio da construção coletiva. Uma das decisões tomadas coletivamente foi a não-adoção de livro-texto para os alunos. Cada professor com seus alunos exercita a elaboração de texto que serão usados e explorados na aprendizagem dos assuntos selecionados para cada série (HORA, 1994, p. 123).

O significado social da prática de cada um é capaz de desenvolver a autonomia e a criatividade na reorganização da escola para melhor propiciar a sua finalidade na perspectiva de contribuir para a democracia da sociedade pela democratização do saber.

Atualmente discute-se bastante sobre gestão democrática, no que se refere às reflexões a cerca da sua importância para o crescimento da educação e o Projeto Político Pedagógico não

pode ficar de fora quando o assunto é democratização da educação, pois ele exerce papel de fundamental importância para que a educação possa adquirir um caráter democrático. Nas palavras de Veiga (1995, p. 13):

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 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.

É fundamental que o PPP seja de fato colocado em vigor e que tudo o que foi previsto no projeto seja realmente vivenciado pela instituição escolar, para que ela possa manter-se com uma postura democrática. “[...] propicio a vivencia democrática necessária para a participação de todos os membros da comunidade escolar e o exercício da cidadania” (VEIGA, 2008, p. 13).

Todos esses elementos contribuem para o fortalecimento da construção da gestão participativa na escola, fazendo com que os sujeitos sintam-se parte da escola, e responsáveis pelas ações que dela derivam. É um processo que exige tempo e comprometimento das pessoas para que as mesmas assumam uma postura a favor da realidade em que estão inseridos a fim de transformá-la.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Portanto, para que ocorra o desenvolvimento do trabalho escolar é preciso que os gestores tenham uma visão abrangente, ou seja, uma percepção geral nas relações entre os vários componentes que participam das articulações educacionais, para que desta forma consigam

orientar-se através do paradigma de que se encontra fundamentado no trabalho democrático e participativo entre os membros das instituições.

É fato que a escola já não consegue atuar sozinha em seu fazer pedagógico e administrativo. Ela precisa estar em contato direto com a realidade que a norteia, deixar-se permear pelo meio social onde ela se encontra, pois do contrário, a instituição escolar estará isolada de tudo que pode vir a influenciar diretamente em suas ações e ser alheia a todos os possíveis fatores só estará prejudicando o processo educativo e de construção da cidadania.

Sabe-se que uma escola necessária é aquela que mantém suas portas abertas a todos e desempenha suas funções de forma democrática e com o auxílio da família, da comunidade e daqueles que se supunham serem os mais interessados na educação. Pode parecer impossível chegar a uma realidade assim, tendo em vista o cenário educacional brasileiro, porém não é. Claro que chegar a ter uma escola que reúne as características de um ambiente escolar democrático é uma tarefa árdua e contínua que deve ser a principal incumbência da gestão, se esta se fizer também democrática.

Nota-se que, muitas vezes a comunidade não está a par das ações da escola por puro comodismo (por achar que o ato de educar cabe somente a escola) e isso acaba gerando uma situação de conflito que se dará futuramente, pois quando não há a participação do meio comunitário na escola, o mais provável que aconteça é que possíveis lacunas ficarão na aprendizagem dos educandos, o que se refletirá negativamente na sociedade a longo prazo, por isso é de um grande grau de importância que haja a inter-relação da escola com a comunidade nos processo de ensino aprendizagem para que se possa garantir uma maior eficácia da

educação, porém é preciso ter a consciência de que sempre irão haver contradições mesmo se tivermos escolas que trabalhem tendo em vista a realidade local, são características típicas do trabalho que envolve material humano. Contudo é preciso que a escola seja um exemplo de organização democrática para a sociedade, pois é desta forma que alcançaremos o desenvolvimento que o aluno precisa.

REFERÊNCIAS

BRASIL, Lei de Diretrizes e B. Lei nº 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996. **Diário Oficial da União**, Brasília, 1996.

HORA, Dinair Leal. **Gestão democrática na escola. Artes e ofício de participação coletiva**. Campinas, SP: Papyrus, 1994. (Coleção Magistério: formação e trabalho pedagógico).

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Ed. Do Autor, 2000.

LÜCK, Heloísa. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

PARO Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2002.

_____. **Administração escolar: introdução crítica**. 13. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.). **Projeto Político Pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas: Papyrus, 1995.